

سلسلة إصدارات
بميك

36

The
BALANCED
SCORECARD

تقييم الأداء الاستراتيجي

اداء العاملين و إرضاء العملاء

كريس أشتون

3



تقييم الأداء الاستراتيجي

أداء العاملين وإرضاء العملاء

تأليف : كريس أشتون

تعريب : علا أحمد إصلاح

المشرف العلمي

لإصدارات بميك: دكتور عبد الرحمن توفيق

القاهرة ٢٠٠١

الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك





سياسة الشركة تجاه الجودة



PMEC s POLICY TOWARDS QUALITY

الجودة ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما هي بالأساس وسيلة لتحقيق الرضا المطلق والمستمر للعميل عن كل ما يصله من خبرات وخدمات ومنتجات تقدمها له "بميك". ومبادئنا الأساسية لتحقيق ذلك، أن نقدم ما يفوق توقعاته وبتوقيت يتطابق أو يسبق ما اتفق عليه، وبلمسة شخصية إنسانية تحتفظ به عميلا دائما للشركة، مع العمل على التجديد والابتكار المستمر لتقديم قيمة مضافة تسعد من يتعاملون معنا وترقى بطموحاتهم، وذلك في إطار فلسفة وسياسة الشركة التي تستهدف تقديم نموذج رفيع المستوى للإدارة العربية إسهاما في بناء وتكوين قادة المستقبل.

د . عبد الرحمن توفيق

١/٨/١٩٩٨م

Quality is not an objective on its own. It is basically a tool to accomplish ultimate and continuous customer satisfaction for all PMEC provided experiences, services and products.

The main principles, that we adopt to accomplish the quality objective, are based on providing products and services to our customers on time or even sooner than the agreed time, accompanied with the addition of a distinguished personal touch that keeps our customer permanently loyal to the company.

PMEC always keeps on seeking CONTINUOUS IMPROVEMENT and INNOVATION to offer our customers an added value and satisfy their ambitious needs. This goes according to the philosophy and policy of the company which aims at presenting a highly distinguished model for the Arab management in order to contribute in building future leaders

Abdel Rahman Tawfik Ph.D.

1/8/1998

الناشر

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"

٢٣ شارع عامر، ميدان المساحة، الدقي، الجيزة

جمهورية مصر العربية

ص.ب.: ٣٣٨ الأورمان ـ رمز بريدي: ١٢٦١٢

هاتف/فاكس: ٧٦١٠٣٩٨ ـ ٧٦١٠٣١٧

رقم الإيداع القانوني : ١٤٣٢١ /٢٠٠١م
الترقيم الدولي : 977-337-125-5
بيانات فهرس الكتاب:

تقييم الأداء الاستراتيجي... أداء العاملين وإرضاء العملاء

تأليف: كريس أشتون تعريب: علا أحمد إصلاح

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة، ٢٠٠١م ـ ٢٦٤صفحة

"بميك" 650.1

محتويات

مقدمة الناشر

هذا هو الكتاب الثالث من سلسلة كتب تقييم الأداء الاستراتيجي - يتناول الجزء الأول منه قياس أداء العاملين وعلاقته باستراتيجيات العمل وبالموارد البشرية والمقدرة التنظيمية .. إلى جانب دراسة حالة توضح قياس أداء المستخدمين في الواقع العملي - ثم يتناول في نهاية الجزء مداخل مختلفة إلى قياس أداء الموظفين .. وفي الجزء الثاني يتناول الكتاب قياس أداء العملاء وتقدير قيمة العميل - والجزء الثالث من الكتاب يأتي عرض لممارسات القياس المالي - والقيمة الاقتصادية المضافة وإدارة التكاليف القائمة على الأنشطة.

حول مضمون الجزء الأول - وفي إطار الانعكاسات والمدلولات الاستراتيجية لقياس أداء الموظفين نود أن نؤكد على نقطة أساسية تتمثل في الضغوط التنافسية التي تفرضها السوق وتؤثر على المنشأة - وبالتالي ينسحب تأثيرها على الأفراد في جوانب عديدة مثل الروح المعنوية والرضا الوظيفي وحب البقاء مع صاحب العمل والتغيب عن العمل .. وجميع هذه الأبعاد ينبغي قياسها .. أما النقطة الثانية الهامة فهي أن مقاييس أداء الموظفين لابد أن تترابط وتتكامل مع أهداف العمل وتكون لها في النهاية نتائج واضحة ومثبتة - ومن الأمثلة على ذلك: اعتماد المهارات والمعارف، ودراسة الاتجاهات نحو العمل وهاتان النقطتان تشكلان مؤشرات حيوية لمدى استعداد المنشأة لممارسة الأداء في أجواء تنافسية وتمثلان قضية استراتيجية ..

كما أن دوران العمالة ـ إذا ما أخضع للقياس الدقيق يمكن أن يدعم ويساند قضية العمل التي تتمثل في إجراء تخطيط أكثر واقعية لإحلال الموظفين وإيجاد صف ثان من القيادات القادرة على أداء العمل الرئيسي، لأن معدلات الاحتفاظ بالعاملين ورضاهم يرتبط بالأعمال المتكررة ..

إن أنشطة قياس أداء الموظفين ترتكز على خصائص ترتبط بالقيم التنظيمية وبأداء العمل وهي: الخدمة التي تتمثل في مستويات الرضا والروح المعنوية وإحصائيات المناخ العام وهي التي تؤدي إلى ارتفاع إمكانات الاحتفاظ بالعاملين وتكرار الأعمال ـ وثاني هذه الخصائص هي الجودة التي تتمثل في الوقت المستغرق في شغل الوظائف الشاغرة وسجلات الأخطاء البشرية وأداء التعيين ومستويات المهارة ـ ويقوم ذلك بتحسين أداء العمل ونتائجه وآخر هذه الخصائص: الإنتاجية، التي تتمثل في تكاليف الاستخدام الواحد وتكاليف المتدرب، والإعداد التي يتم الاحتفاظ بها ـ وهي تنعكس مباشرة على تكاليف الوحدة وأوقات الإنتاج والوفاء بالطلبيات.

إن نتائج استقصاءات الموظفين يجرى إدماجها في الاستراتيجية في المنشآت ذات الأداء النموذجي لاسيما تلك التي تشير إلى نهج نماذج التميز في العمل والتي تشمل معايير لأداء الأفراد وإرضائهم، وترتبط الممارسات الأفضل بمقاييس الأثر ذات النظرة المستقبلية التي تستخدم كتنبؤ بالاحتفاظ بالعملاء وولائهم .. والسؤال الرئيسي الذي يشكل قضية قياس هو: كيف يؤثر سلوك الموظفين على سلوكيات وأنماط الشراء لدى العملاء سواء بالسلب أو بالإيجاب.

ولذلك عليك أن تدرس سلوكيات الموظفين حتى يتسنى لك اكتشاف الجوانب التي تدعو للرضا أو للاستياء، ثم تقوم بتصميم إطار لها، بحيث تركز المقاييس على الكيفية التي يتم بها تدعيم وتقوية القدرة الاستراتيجية من خلال تحسين قدرات العاملين. - وهناك أيضاً قضية القياس الناجح لأداء الموظفين فيما يتعلق بأداء القادة والمديرين من حيث الاتجاه العقلي والالتزام واتخاذ القرارات، وهذا الموضوع يمثل اتجاهاً هاماً في قياس أداء الموظفين من ناحية اجتياز جودة القيادة والإدارة من وجهة نظر الموظف نفسه .. ذلك أن المديرين هم من الموظفين أيضاً .. على أي حال ..

أما الجزء الخاص بقياس أداء العملاء، فيجيب على التساؤلات الاستراتيجية الرئيسية، من أجل المناقشة بعد ذلك: لماذا نستخدم قياس أداء العملاء؟ - وما الذي سيتغير نتيجة لذلك؟ وهل تمتلك المنشأة القدرة على التجاوب مع العملاء؟ .. وما الذي ينبغي قياسه؟

إن قياس رضا العملاء يشمل عدة أبعاد: إرجاع الأثر مع العملاء - والاحتفاظ بالعملاء - وتناقص العملاء الأكثر فائدة مع اسراتيجية العمل، والأولوية المؤسسية وأهداف العمل - وكيف يتم ذلك؟ وما هي النتائج المنشودة والدور الذي يقوم به كبار المسؤولين التنفيذيين.

وهناك نماذج وأنواع كثيرة متاحة وقابلة للتطبيق من مقاييس أداء العملاء - ولكن أكثرها نجاحاً هي التي تركز على مشاركة العملاء في تصميمها، وتتضمن إرجاعاً متواصلاً للأثر - وفي حالة التنفيذ الدقيق تكون للمداخل الجديدة إلى قياس

أداء العملاء تأثيرات تنظيمية أكثر عمقاً، فيها جودة ثقافة خدمية أكثر تركيزاً، واقتناع العاملين، والاتصال والتدريب ـ وحالة تبرز النظرة الشاملة لقياس أداء وقيمة العملاء، والأبعاد الاستراتيجية والتكتيكية، ونتائج الأعمال.

ويوضح هذا الجزء أن الضغوط التنافسية هي التي تجبر الشركات على التركيز على العملاء باعتبارهم عوامل حيوية في النجاح المؤسسي على المدى المتوسط والبعيد، ينبغي أن يتم تعبئة وحشد المنشأة وراء رؤية سهلة الفهم، تقوم القيادة بتوجيه ودفع العملاء شخصياً وبصورة حتمية وظاهرة، قياس أداء العملاء المناسب يشكل قضية استراتيجية بواسطة تطبيق أفضل المقاييس الممكنة، من أجل الفهم الكامل للعملاء والأسواق والمنافسين، وتطبيق أسلوب المقارنة بالمتميزين، إعادة تصميم نظم تنفيذ الطلبيات والشكاوى، تدعيم وتقوية إدارة العملاء وفرق البيع ـ التركيز على ـ إيجاد ثقافة خدمة داخلية وتحسين درجة رضا العملاء وتسهيل الاحتفاظ بهم.

إن مقاييس أداء العملاء ينبغي أن توجه إلى ثلاثة أنواع من القرارات: استراتيجية؛ لفريق التنفيذ ليتصرف على ضوئها، تشغيلية؛ لتنفيذ الأعمال بشكل أفضل من حيث الأداء، سلوكية؛ كيف يكون سلوكنا مع العملاء لنحقق توقعاتهم. رضا العميل يحدد ويوجه سلوكيات شراء العميل والاحتفاظ بالعملاء وولاء العملاء الذي يسهم في انتعاش الأعمال وتحقيق أرباح أكبر ـ أما هروب العملاء فيلحق ضرراً كبيراً بالنتيجة النهائية لأعمال المنشأة ـ والتغذية المرتدة يكسبها العميل أهمية حيوية ـ وبالتالي استراتيجية بالنسبة للمنشأة وأعمالها وتزود العاملين بالمعلومات كل شهر وفرص التحسين والاقتراحات والأفكار والشكاوى وطرق علاجها لصالح العميل.

إما الجزء الثالث فيتناول القيمة الاقتصادية المضافة في ضوء ظهورها كشكل بديل للقياس المالي يركز على إيجاد القيمة وإحداث الترابط والتناسق بين مصالح المساهمين والقرارات الإدارية وممارسات العمل وربط القيمة المضافة ببرامج الحوافز التشجيعية ـ يعود السبب الرئيسي في إعادة التفكير في القياس المالي إلى ما تنطوي عليه النظم التقليدية من قيود وحدود، ويوضح الكتاب كيف يمكن إدماج هذه المقاييس ضمن مجموعة من أدوات القياس الاستراتيجي. ذلك أن هناك علاقة بين قياس الأداء الاستراتيجي والمستثمرين والأسواق قائمة على نتائج أبحاث ودراسات وإحصاءات وفي النهاية يعرض تطبيقات القيمة الاقتصادية المضافة على أساس أنها المدخل الأساسي للقياس المالي وليست القيمة المحاسبية، وأخيراً عملية تقدير التكاليف على أساس الأنشطة ودراسة حالات تطبيقية. وهي مناقشة للقضايا المتصلة بالقيمة والتوازن والتكامل والقياس المالي الاستراتيجي مع وضع الأبعاد الاجتماعية للتحكم التنظيمي والمساءلة العامة في الاعتبار.

الجزء الأول

الفصل الأول: مقاييس أداء الموظفين واستراتيجية العمل

دراسة حالة: مستشفى لوثيران

الفصل الثاني: قياس أداء المستخدمين في الواقع العملي

دراسة حالة : مؤسسة هاريس

الفصل الثالث: مداخل مختلفة إلى قياس أداء الموظفين

دراسة حالة : شركة فيليبس BV

دراسة حالة : فيدرال إكسبريس

الجزء الأول

مقدمة

يتناول هذا الجزء قياس أداء العاملين وعلاقته باستراتيجيات العمل / الموارد البشرية، والمقدرة التنظيمية من خلال ثلاثة فصول:

١. موضوعات الأعمال التي تثيرها هذه الممارسات فيما يتعلق بالأجندة التنفيذية.
٢. نظرة عامة على كيفية ارتباط قياس أداء الموظفين بأبعاد الأداء المختلفة.
٣. المنهج الناشئ الخاص بالقياس متعدد المصادر.

وتشير تقارير دراسة الحالة والمستشارون والبحوث إلى القضايا والاتجاهات والممارسات الأفضل ونقاط التعلم.

تشمل التساؤلات التنفيذية الرئيسية ما يلي: كيف يمكن لقياس أداء الموظفين أن يضيف قيمة؟ أين توجد الروابط الجوهرية بالاستراتيجية والنقاط الداعمة لها؟ أي موضوعات العمل يمكن التصدّي لها من خلال هذه المقاييس؟ ما هي أهمية إدماج الأدوات والممارسات؟ كيف يتم تقرير ما يجب عمله بعد التحليل على أفضل نحو ممكن؟. ماذا ستكون التأثيرات على وحدات واستراتيجيات الموارد البشرية؟

تشمل الموضوعات محل الدراسة من خلال تقارير دراسة الحالة العديد من أبعاد قياس أداء الموظفين ـ والتقويمات والمراجعات والتقييم متعدد المصادر، ونماذج الكفاءات .. إلخ ـ فضلاً عن عدد آخر من الموضوعات الجوهرية مثل الدافعية والرضا والتغيب عن العمل ودوران العاملين ونقص المهارات.

ويتناول الجزء أيضاً اعتبارات ما بعد القياس بالتفصيل، فإذا كشف التحليل ـ على سبيل المثال ـ عن أن الاحتفاظ بالموظفين قضية جوهرية؛ ما هي الممارسات الأفضل التي يمكن استحداثها لعلاج التقديرات الهابطة؟ وتبحث التطبيقات أيضاً استقصاءات رأي العاملين وكيف يمكن لقياس الأداء أن يتكامل مع نظم وبرامج التعويض.

في الواقع العملي، يتم قياس أداء الموظفين في صورة عملية مرحلية انتقالية، ولا ينبغي له أبداً أن يكون غير ذلك. ويشرح هذا الجزء ثلاث مراحل نمطية للقياس فضلاً عن آثارها على استراتيجيات وغايات ونواتج العمل. يمكن أن تكون إدارة قياس أداء الموظفين صعبة في الواقع العملي، وهناك عدة مداخل تخطئ من خلالها المنشآت في إدارته، منها الافتقار إلى بؤرة تركيز، قِصر النظر الإداري، وتسلُّط فكرة استخدام المقاييس عليها تسّلطاً غير سَوِّي، والشلل التحليلي، وانعدام الترابط والتكامل مع استراتيجية العمل.

توضح دراسة الحالة الواردة في هذا الجزء نشأة وتطور قياس أداء الموظفين في شركة فيدرال إكسبريس، وكيف ترتبط العمليات باستراتيجية العمل، وعملية "الاستقصاء والتغذية المرتدة والعمل"، التي تتضمن تقييم القيادة بالمؤسسة. وتشمل تقارير الحالة مستشفى لوثيران، قطاع CCSD بمؤسسة هاريس وشركة فيليبس BV إلى جانب نُبذة موجزة عن الممارسات الأفضل.

الفصل الأول

مقاييس أداء الموظفين واستراتيجية العمل

تساؤلات وقضايا رئيسية

يتعامل قياس أداء العاملين مع الطبيعة البشرية ومخرجات الجهد الإنساني، ومن ثمّ يمكن أن يكون عملية صعبة، فمن ناحية، يكون من المُغري إجراء استقصاء رأي سريع لاستطلاع رأي المنشأة ـ بشأن قضية واحدة أو عدّة قضايا، ويفي ذلك بغرض ما، غير أن النتائج قد تكون متحيّزة أو قد يترتب على الاستقصاء رفع توقعات العاملين وإثارة تساؤلات مثل: ما هو السبب في إجراء الاستقصاء؟ هل يمكنني أن أصرّح ما أشعر به حقيقة؟ ما الذي سيحدث للبيانات؟ هل سيتغير أي شيء نتيجة للاستقصاء؟ ما هي الخطوة التالية؟

من ناحية أخرى يرتبط بالترسيخ المؤسسي لمقاييس العاملين اعتبارات موازية أو آثار أوسع نطاقاً ـ مثل الثقافة، والاتصال، وقضايا الأداء، والأمور اللوجيستيكية، وعلاقات العمل. وبحكم طبيعته، يعكس قياس أداء العاملين عمليات الاتصال بالمنشأة بالقدر نفسه الذي يعكس به موضوعات السلوك أو الأداء. وإذا كان الاستقصاء يُستخدم لأول مرة، يُمكن أن يكتنف ذلك الريبة أو التشكك إذا لم تكن الأرض ممهدة ـ مثلما يحدث عندما لا تحقق أي ممارسة مستقرة التوقعات.

ومن الواضح أن الاستقصاءات وقياس الموظفين الأعرض هو أكثر من مجرد أعمال ورقية أو عمليات لاستخلاص البيانات، فكما يوضح هذا الفصل،

تترابط الممارسات الأفضل وتتكامل بشكل متأصل مع استراتيجية الموارد البشرية وغايات العمل، وتتصدّى لقضايا العمل مثل الأداء الفردي، ودوران أو الاحتفاظ بالموظفين، ورضا العاملين، والتغيب عن العمل وتكاليف الموارد البشرية.

وتكمن خلف هذه الممارسات ـ أيا كانت، المناهج أو الوسائل المستخدمة لتأمين بلوغ الغاية المنشودة من نتائج العمل، كلمات رئيسية وحقيقة بديهية. فتحسين القدرة التنظيمية أحد العناصر الأساسية، وحينما يتم تطوير الهياكل أو العمليات أو الوظائف مادياً إلى أقصى درجة تسمح بها الظروف الواقعية، لا يتبقى سوى قدرات العاملين.

وحتى دون اللجوء لإجراء البحوث، يمكن إدراك حقيقة بديهية واضحة وهي أن الأفراد الذين يتمتعون بالدافعية والرضا ينتجون عادة نتائج أفضل، أما كيف يتم قياس هذه الصفات فتلك قضية الأعمال الأولى كما يتضح من خلال حالة تكساس إنسترومنت ـ أوروبا **Texas Instruments IT Europe**.

تُعد هذه الشركة ذات مكانة عالمية وفقاً لمعظم مقاييس رضا ودافعية العاملين وكثيراً ما تستخدم كمعيار مفاضلة من جانب شركات أخرى. والشيء اللافت للنظر أنها تستطلع الآراء من خلال استقصاءات الاتجاهات منذ أكثر من ٣٥ عاماً، ويغطي الاستقصاء الداخلي الخاص بها الآن ١١ فئة للرضا.

وفي عام ١٩٩١، تم استحداث استقصاء آخر إضافي للوقوف على مدى فهم العاملين لمبادئ ونشر الجودة الكلية، ثم أعيد تصميمه بالكامل في ١٩٩٤ تحت اسم "تقرير الشراكة" وقد جرى استخدامه تجريبياً ثم إقراره في ١٩٩٥. وتقوم فرق توجيه الجودة بمراجعة نتائج الاستقصاء والتكليف بتنفيذ مشروعات

تحسين لمعالجة موضوعات محددة. ويتم بعد ذلك قياس مدى التقدم في العمل في الاستقصاء التالي للاتجاهات، فتكتمل بذلك حلقة التغذية المرتدة والعمل ذو الأهمية الحيوية بالنسبة لأي عملية اتصال مؤسسي جيدة.

وتستخدم شركة تكساس إنسترومنت - أوروبا **IT Europe** أيضاً دراسات المفاضلة لمقارنة الممارسات الداخلية وتقييم وضع رضا العاملين بها. على سبيل المثال: انضمت الشركة في ١٩٩٣ إلى اتحاد من الشركات الأفضل في مجالها الذي أقامته المؤسسة العالمية للبحوث الاستقصاءية **International Survey Research** العاملة في مجال مفاضلة الموارد البشرية.

وفي العام نفسه تم استحداث حوارات ربع سنوية تحت مسمّى "حوارات من أجل التميز" للتشجيع على تبادل الآراء والمعلومات بصورة غير رسمية بين العاملين والمديرين وتدعيم اجتماعات المائدة المستديرة المفتوحة المعقودة على مستوى الإدارات. وتُعّد المراجعات التي يتم إجراؤها وجهاً لوجه بين الأفراد والمشرفين أمراً شائعاً ومألوفاً.

أما في شركة سميث كلاين بيكام **SmithKline Beecham** متعددة الجنسيات المتخصصة في منتجات الرعاية الصحية، فالمبدأ الأساسي الذي يرتكز عليه قياس أداء العمل هو الترسيخ المؤسسي لأي نشاط من خلال عملية التخطيط السنوية. ويتم اختزال كافة المقاييس إلى ما يسمى "العلاقات الحيوية" من أجل الاجتماعات التنفيذية. وتمثل تلك عوامل النجاح الحاكمة ومن ثمّ قضايا عمل.

وتتصل أربع من هذه القضايا بمقاييس أداء العاملين وتتمثل حسب رأي "روبن كاميش" العضو المنتدب لشركة بانوراما بيزنس فيوز **Panorama Business Views** ونائب رئيس شركة **Smithkline Beecham** سابقاً فيما يأتي:

١. التغيب عن العمل: يشير الانخفاض الحادث في هذه الناحية على المدى الطويل إلى ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

٢. زمن التقديم: حيث يتم قياس عدد الساعات التي تخصصها الإدارة للتواصل مع العاملين بالشركة وعددهم ٥٥ ألف عامل.

٣. السلامة: تلك قضية رئيسية، ولذا تُظهر المقاييس نتائج أو عدد الحوادث والوقاية منها من خلال التدريب.

٤. معدّل دوران الموظفين أو الاحتفاظ بهم: يعكس هذا المقياس مدى دافعية العاملين إلى جانب إمكانات تنميتهم.

وطبقاً لأحدث الأرقام المتاحة بالمقارنة بسنة ١٩٩٥، فقد فاق الأداء في النواحي الثلاث الأولى الأهداف الموضوعة لها، على حين يجرى إخضاع العجز أو القصور الذي تعاني منه معدلات الاحتفاظ على نحو اكثر استفاضة وشمولاً من خلال عقد مقابلات متعمقة مع العاملين المغادرين للمنشأة، وتلك تقنية متنامية للحصول على تغذية مرتدّة من الموظفين عندما يتم الكشف عن أسباب ترك صاحب عمل ما.

أما في هيئة البريد الملكية التي استحدثت استقصاءات رأي العاملين أول مرة في ١٩٩٣، فيشكل التوجه نحو العمل أو الأداء عنصراً رئيسياً أيضاً، ويتم في الوقت الحاضر إجراء الاستقصاءات المذكورة مرتين في العام بالنسبة للعاملين كافة بالهيئة وعددهم ١٥٠ ألف شخص، هذا إلى جانب المقابلات المباشرة التي يتم عقدها مع عينة بنسبة ١٪ للتركيز على موضوعات محددة. ويتم في المعتاد وضع خطط عمل تصحيحية بعد نشر نتائج الاستقصاءات والمقابلات.

> يتحدث برايان روبرتس ـ مدير شئون الأفراد ـ شارحاً ذلك فيقول: "إن إجراء استطلاع للرأي هو نصف الصورة فقط، أما التصرف بناء على النتائج فهو النصف الأخر ومبرر إجراء الاستطلاع في المقام الأول. وكانت الممارسات الجديدة الناتجة عن الاستقصاءات تشمل في الماضي منح جوائز الخدمة الطويلة وتقديم تدريب خاص للمديرين التنفيذيين وتحسّن التواصل مع العاملين"

أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فتمثّل شركة **AT&T** النظرة الكلية لقياس أداء الموظفين والتي تدور حول الجودة. في عام ١٩٩٣ استحدثت شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية العملاقة ثلاثة مقاييس ذات قيمة مضافة على مستوى المؤسسة بأسرها، وذلك فيما يتصل بالعملاء والبُعد المالي أو الاقتصادي وبُعد الأفراد في أعمالها.

وفيما يتعلق بالبعد الأخير، يشكل **PVA** ـ أو القيمة المضافة للأفراد ـ مقياساً لدرجة تلبية أو تجاوز قضايا الإدراكات المتصلة بالقيادة، والرضا الوظيفي والتنوع الوظيفي ـ ضمن عدة قضايا أخرى ـ للأهداف والغايات الموضوعة. ويُستخدم مقياس القيمة المضافة للأفراد **PVA** في كل الاستقصاءات التي يتم إجراؤها في ظل نموذج نظام الأداء البشري بشركة **AT&T** والمؤلف من أربع عمليات للموارد البشرية:

- الكفاءات.
- تخطيط الأفراد.
- إدارة الأداء.
- الثقافة والتصميم التنظيمي.

واعتماداً على البيانات المستقاة من مؤشر القيمة المضافة للأفراد **PVA** السنوي، تستخدم فرق عمليات الموارد البشرية تحليلاً هيكلياً للأسباب الجذرية ومنهجيات تحسين من أجل الارتقاء المتواصل بممارساتها. كما يتم ربط بيانات الأداء بالتباينات المتصلة بالمؤشر حتى يتسّنى وضع تدابير مضادة لتحسين الأداء الفردي أو المؤسسي.

ويقيم النموذج ومقاييس القيمة المضافة للأفراد **PVA** الدليل على أن الأهداف الشخصية المتصلة بإرضاء العاملين يجرى تحقيقها بواسطة المديرين، كما يساعد الاثنان على صياغة نموذج أدوار للمعايير السلوكية في أرجاء المنشأة كافة وتبرز الحالات سالفة الذكر الأبعاد المتناقضة لقياس أداء الموظفين:

١. فهناك أولاً الحاجة إلى وضع مجموعة من الإجراءات التي تدور حول العمل أو الأداء: وفي شركة تكساس إنسترومنت ـ أوروبا **IT _ Europe** يشمل ذلك مقاييس المناخ وإدارة الجودة الشاملة ـ أو ممارسة الأعمال ـ والحوارات المباشرة (وجهاً لوجه) والمفاضلة في إطار حلقة مكتملة للتغذية المرتدة والإجراءات.

٢. يمكن قياس قضايا عمل محددة في مواجهة الموظفين: في شركة سميث كلاين بيكام **Smithkline Beecham** مثلاً تمثل مستويات التغيب عن العمل وأداء السلامة ودوران العمالة مؤشرات رئيسية.

٣. الأساليب والأدوات المتكاملة أكثر فعالية من المقاييس الفردية مثل استطلاع الرأي الذي يجرى مرة واحدة في السنة: تدير هيئة البريد الملكية جماعات مركزية متوازية مباشرة (وجهاً لوجه) بالاستعانة بعيّنة من الموظفين.

غير أن كل المناهج ترتكز على فكرة القيمة المضافة للأفراد أو **PVA** في **AT&T**، والحقيقة أن سؤالاً جوهرياً يفرض نفسه سواء في تلك الشركة أو في غيرها من المؤسسات ـ وهو: كيف يمكن تحقيق قيمة أكبر من وراء الجهد البشرى حتى تستفيد المنشأة نتيجة لقياس أداء الموظفين؟ ويتناول المستشارون في الفصل التالي هذا السؤال بالدراسة والتحليل.

نظرات عامة للخبراء والاستشاريين

في إطار دراسته للانعكاسات والمدلولات الاستراتيجية لقياس أداء الموظفين، يبدو "جاك فيتز إنز" مؤسس معهد ساراتوجا بالولايات المتحدة الأمريكية ـ متأكداً من نقطتين:

الأولى: أن ضغوط السوق التنافسية تؤثر على المنشأة ومن ثمّ أبعاد الأفراد ـ مثل الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والتغيب عن العمل، وحب البقاء مع رب العمل ... إلخ وكل هذه الأبعاد ينبغي قياسها.

أما النقطة الثانية فهي أن أي مقاييس لأداء الموظفين يجب أن تترابط وتتكامل مع غايات العمل ويكون لها في النهاية نواتج مثبتة. ومن الأمثلة على ذلك اعتماد أو إجازة المعارف والمهارات ودراسة الاتجاهات نحو العمل، ويرى "فيتز إنز" أن كلا الأمرين يشكلان مؤشرات حيوية لمدى استعداد المنشأة لممارسة الأداء في الأجواء التنافسية ـ ومن ثمّ فهما يمثلان قضية استراتيجية.

أما المثال الثالث فهو دوران العمالة، الذي إذا أُخضع للقياس الدقيق يمكنه أن يدعم ويساند قضية العمل المتمثلة في إجراء تخطيط أكثر واقعية لإحلال الموظفين وخلق صف ثان من القيادات حيث يقول: "لابد أن يكون عدد الأفراد

القادرين على أداء عمل أو وظيفة رئيسية اثنين أو ثلاثة، لأن معدلات الاحتفاظ بالعاملين ورضاهم القوية؛ سوف ترتبط بالأعمال المتكررة".

ثم يضيف أن أنشطة قياس أداء الموظفين ينبغي أن ترتكز على ثلاث سمات أو خصائص ترتبط أيضاً بالقيم التنظيمية وأداء العمل، وفي ظل وجود مقاييس مناسبة وآثارها المتصلة بالأعمال، تكون هذه السمات:

١. الخدمة: مستويات الرضا والروح المعنوية واستقصاءات المناخ .. إلخ ـ وهي تؤدي إلى ارتفاع إمكانات الاحتفاظ بالعاملين وتكرار الأعمال.

٢. الجودة: الوقت المستغرق في شغل الوظائف الشاغرة ومطالبات الامتيازات، وسجلات الأخطاء البشرية، وأداء التعيين، ومستويات المهارة .. إلخ ـ ويحسن ذلك من أداء العمل ونتائجه فيما يتصل بأوقات التسليم وإعادة التشغيل وتكاليف الضمان ومستويات النفايات (الخردة).

٣. الإنتاجية: تكاليف التعيين أو الاستخدام الواحد، وتكاليف المتدرب الواحد، الأعداد التي يتم الاحتفاظ بها .. إلخ ـ وتنعكس بشكل مباشر على تكاليف الوحدة، وأوقات الإنتاج، والوفاء بالطلبيات.

ويذهب "فيتز إنز" أيضاً إلى أن المقارنة الخارجية يمكن أن تكون شكلاً قوياً لقياس أداء الموظفين، مدللا على ذلك بقاعدة بيانات المعهد الخاصة بمقاييس فعالية الموارد البشرية، حيث تغطي القاعدة المذكورة ـ التي أقيمت في ١٩٨٦ ـ ويجري تحديثها كل ستة شهور ـ جوانب كثيرة للأداء البشري.

ويوضّح "فيتز إنز" إنه من الناحية العملية يتمتع المشاركون بإمكانية الوصول إلى أكثر من ٦٠ فئة مبرمجة مسبقاً لعوامل متصلة بالموظفين تمّ تجميعها من

٢٠ صناعة وأكثر من ٦٠٠ شركة أمريكية و ٥٠٠ شركة عالمية أخرى. وتستخدم هذه كمعايير مفاضلة وأساس لإعداد تقرير الموارد البشرية المالي الصادر بانتظام عن المعهد ويحتوى على بيانات أداء ٦ ملايين موظف.

يقول "فيتز إنز" : تمثل قاعدة البيانات والتقرير أكثر أدوات قياس الأداء البشري المتاحة شمولاً، مما يسمح لمستخدمي القياس بمقارنة ومراقبة الأداء بشكل شهري أو ربع سنوي أو سنوي.

يقول "ستيفن هاردنج" - مدير المشروعات بمؤسسة **International Survey Research (ISR)** وهي مؤسسة بريطانية متخصصة في تصميم وتنفيذ استقصاءات رأي العاملين، إن إخضاع نتائج قياس أداء الموظفين للمقارنة بالقياس إلى المعايير الدولية أو المنشآت الأفضل في مجالها يعتبر قضية هامة.

على سبيل المثال: تضم قاعدة بيانات منشأته المتصلة بالسلوكيات والعمليات الملموسة ١٧ فئة تشمل الأجور والأداء وعلاقات العمل والرضا الوظيفي والتركيز على العملاء وغيرها.

يقول "هاردنج": لقد ذهبت بغير رجعة تلك الأيام التي كنا نمارس فيها الاستقصاء الداخلي بشأن استقصاءات العاملين لأن المنشآت بحاجة إلى معرفة من يجب أن تقلد وتحاكي في مجال رأي الموظفين. وتخلق استطلاعات الرأي إذا أجريت بشكل جيد وسليم علاقة بين عمليات الأعمال ورأس المال البشري، وتساعد على وضع معايير ومقاييس واقعية للتحسّن.

وتعليقاً على الاتجاهات الحديثة يقول "هاردنج": إن نتائج استقصاءات الموظفين يجرى إدماجها في الاستراتيجية في المنشآت ذات الأداء النموذجي، لاسيما تلك التي تشير على نهج نماذج التميز في العمل والتي تشمل معايير لإدارة الأفراد وإرضائهم.

إذا قامت الشركة بإدماج الأفراد باعتبارهم أصولاً في رسالاتها وقيمها المؤسسية، فينبغي عليها أن تثبت ذلك عملياً، وتتطلب هذه الخطوة إعطاء القياس الاهتمام نفسه الذي تحظى به سائر الجوانب الأخرى في تلك النماذج.

ويشير هاردنج إلى وجود اتجاه للتحوّل عن استخدام استقصاءات الموظفين في مراقبة الروح المعنوية لديهم ـ وغالباً يكون ذلك تفادياً لمشكلات العلاقات الصناعية ـ إلى توجيه أسئلة هامة للموظفين: ما مدى إندماجهم وإنخراطهم؟ كيف تمارس الإدارة الأداء؟ كيف يشعر العاملون برضا العملاء؟

ويعتقد هاردنج أن: "الاستقصاءات أصبحت أعرض وأعمق كثيراً عن ذي قبل. وقد قامت شركات رائدة مثل تكساس إنسترومنت **Texas Instruments** ورانك زيروكس **Rank Xerox** بصياغة سياسات للموارد البشرية ذات مؤشرات ومقاييس رئيسية وهي ملتزمة بالعمل في ضوء نتائج الاستقصاءات، كما تضمن أيضاً عمليات التدقيق المنتظمة، تحقيق منافع متصلة بالأعمال".

أما "باري سلون" ـ مستشار قياس أداء الموظفين بمؤسسة **Hewitt Associates** ومقرها الولايات المتحدة الأمريكية، فيرى أن العنصر الحاسم والفاصل في قياس أداء الموظفين صار أكثر تطوراً وتعقيداً، ويتمثل في ثلاث مراحل عريضة:

- مرحلة تقليدية: استقصاءات الرضا الأساسية التي تتناول الأجور والمزايا .. إلخ.

- مرحلة انتقالية: دراسة بعض النواحي مثل جودة علاقات العمل وأسلوب الإدارة ... إلخ.

- التوجه نحو الأثر (أو التأثير): ويرتبط ذلك مباشرة بقضايا العمل والمحصلات والنتائج.

> يقول "سلون": على حين أن معظم الممارسات المؤسسية تجرى عند المستويات التقليدية، فإن الممارسات الأفضل ترتبط بمقاييس الأثر، والأخيرة ذات نظرة تقدمية مستقبلية وتستخدم كتنبؤ بالاحتفاظ بالعملاء وولائهم. والسؤال الرئيسي والذي يشكّل بالتالي قضية قياس هو: كيف يؤثر سلوك الموظفين إيجاباً أو سلباً على سلوكيات وأنماط الشراء لدى العملاء؟.

ويسوق سلون مثالاً لإحدى المنشآت الأمريكية القليلة التي وجد من واقع خبرته العملية أنها تطبق قياس أداء الموظفين الموجه نحو الأثر (أو التأثير). فقد قام أحد صناع السيارات بإعداد مؤشر سلوكي للعاملين يستخدمه المشرفون في إعطاء درجات للأداء الفردي فيما يتصل بتأثيرات السلوكيات الداخلية على علاقات ورضا العملاء. وفي حالة اكتشاف جوانب قصور ما، يتم استخدام دليل للممارسات الأفضل يقع في ١٠٠ صفحة لتحسين السلوكيات.

يقول "سلون": عليك إذن أن تدرس بشكل وافٍ محددات سلوكيات الموظفين حتى يتسنّى لك اكتشاف الجوانب الباعثة على الرضا والاستياء فيها، ثم تُصَمِّمُ إطاراً لها بحيث تركز المقاييس على الكيفية التي يتم بها تقوية وتدعيم 'لقدرة الاستراتيجية من خلال تحسين قدرات العاملين.

ومختصر القول أن الخبراء الاستشاريين يرون أن قضايا الأعمال أو القضايا الاستراتيجية لقياس أداء الموظفين تستلزم من المديرين أن:

١. يدرسوا تأثيرات التقديرات المنخفضة المتصلة بالتغيب عن العمل ودوران العمالة ونقص المهارات والروح المعنوية والرضا: فإذا تحسنت، كيف يمكن للمنشأة وأعمالها أن تستفيد؟.

٢. يقرروا كيف تتكامل استقصاءات العاملين ـ أو قياس أداء الموظفين بصورته الأعرض ـ مع الاستراتيجية: ما الذي سيعنيه ذلك ـ بالنسبة للسياسات أو الممارسات؟

٣. يعلموا أن قياس أداء الموظفين عملية مرحلية انتقالية ينبغي أن تُحدث ـ عملياً ـ تأثيراً متزايد الأهمية على قضايا ونتائج العمل.

وإذا تصدّرت هذه النقاط جدول أعمال تنفيذي أو ذلك الخاص بمجلس الإدارة، فلابد أنها تمثل بالتأكيد الشغل الشاغل لوحدات وممارسي الموارد البشرية ـ وعوامل مساهمة في أشكال جديدة لدور واستراتيجيات الموارد البشرية. وتُلقي البحوث التالية الضوء على مؤشرات الاتجاهات والممارسات بهذا الشأن.

المؤشرات البحثية

لقد كان مدى اشتراك واندماج إدارة الموارد البشرية في قياس أداء الموظفين، وكيف ترى إدارة الموارد البشرية الدور الخاص بها، عنصرين في استقصاء أجرى حول الموارد البشرية والتغير المؤسسي وتلقى ٢٣٠ استجابة من الممارسين في مجموعة عريضة من الشركات.

وقد كشف الاستقصاء عن أن ٦٨٪ من المستجيبين ذكروا أن الموارد البشرية تقاس للوقوف على مدى تأثيرها على أداء العاملين ـ القضية الاستراتيجية ـ بينما ذكرت نسبة ٧٦٪ أنها تقاس لتسهيل أداء ممارسات العمل الأفضل، أو الاستجابة التكتيكية.

وقد ذكر أكثر من سبعة من بين كل عشرة أشخاص أن مقاييس جديدة لأداء الموارد البشرية قد تمّ استحداثها ومنها:

- استقصاءات اتجاهات الموظفين.
- مقاييس الإنتاجية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية.
- التقييم الذاتي بالقياس إلى بعض النماذج مثل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** ومبادرة "المستثمرون في الأفراد".
- المفاضلة.

وإلى جانب الممارسات الأخرى المذكورة مثل استقصاءات العملاء الداخلية وفعالية برامج الموارد البشرية ووضع معايير الخدمة، تشير النقاط سالفة الذكر إلى إجراء قياس للموارد البشرية ذاتها فيما يتعلق بقياس أداء الموظفين. أمّا

في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أُجري استقصاء عام ١٩٩٢ من قبل **Hewitt Associates** شمل ١٥١ من المهنيين العاملين في مجال الموارد البشرية بشركات فورتشن ٥٠٠. وقد استخدمت مقاييس تقليدية مثل تقييم درجة رضا الموظفين عن المزايا ٩٣٪، وعلاقات الموظفين ٩١٪، والتعويض ٨٩٪، ومما يذكر أن حوالي ستة من بين كل عشرة مستجيبين ذكروا أنهم بصدد تحسين أدوات القياس والتقويم اعتماداً على المفاضلة كوسيلة رئيسية لذلك.

وفي استقصاء أمريكي آخر ـ شمل ٥١٦ مهني في ١٩٩٥ ـ كان الهدف هو تحديد مدى ونطاق الممارسات الأفضل والقياس المتصل بالموارد البشرية. وتوصل الاستقصاء للنتائج التالية:

- تقوم نسبة ٢٣٪ بإعداد توقعات وتنبؤات منتظمة بشأن عدد ونوعيات الموظفين اللازمين لكل فئة وظيفية ـ ويرتبط ذلك باستراتيجيات الاستخدام (التوظيف).
- تستخدم نسبة ٣٨٪ نظم المعلومات في رصد وتتبع مهارات وقدرات الموظفين وتقديم التدريب وإجراء تقويمات الأداء، ومن ثمّ ترتبط المزايا والتعويض بمهارات وقدرات الموارد البشرية واستراتيجيات المكافآت.
- تقوم نسبة ٦٠٪ برصد وتحليل التغيب عن العمل والدوران، بما في ذلك الأسباب التي تدفع العاملين للاستقالة ـ استراتيجيات الاحتفاظ.

ورغم وجود مؤشرات قوية فيما يتصل بممارسة القياس بالنسبة لبعض هذه المنشآت، إلا أنه يلزم التأكيد على انخفاض الاستجابات بالنسبة للنقطتين الأولى والثانية أعلاه حيث أن ٧٧٪ و ٦٢٪ من المستجيبين لم يستخدموا هذه المقاييس الاستراتيجية على أية حال.

ويتناقص ذلك بوضوح مع دراسة أجريت عن ١٦ من الشركات الفائزة بجائزة بالدريدج **Baldrige** بواسطة المجموعة الدولية للموارد البشرية. ووفقاً وحسب رأي "ستيفاني ويلسون" - العضو المنتدب للمجموعة - فقد مال المستجيبون إلى استخدام أساليب كثيرة للحصول على تغذية مرتدة من الموظفين، منها استقصاءات المناخ السنوية ومنافسات المائدة المستديرة مع الإدارة.

وعلى حين أشارت "ستيفاني" إلى قيام هذه الشركات بإجراء المقارنة للممارسات الأفضل المتصلة بالموارد البشرية بصورة منهجية منظمة، إلا أن الريادة تحققت لها في مجالات مختلفة:

- فهي تقدّر قيمة الإنجازات وتربط التعويض بمقاييس أداء محددة وتكرم أو تكافئ أصحاب الإنجازات المتميزة.
- كثيراً ما تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج اعتماداً على مدخلات مستقاة من الموظفين والمديرين التنفيذيين والوظائف والفرق الأخرى.
- إجراء استقصاءات المناخ السنوية أمر شائع ومألوف وهي تضم ما بين ٢٥ و ١٠٠ سؤال في المعتاد.

وقد أظهر الاستقصاء أيضاً أن الشركات الفائزة بجائزة بالدريدج تقوم بإطلاع العاملين على نتائج الأعمال ومؤشرات الأداء أولاً بأول، وهي بذلك تخلق بعد رؤية بين الجهد الفردي والغايات المؤسسية.

دراسة حالة

مستشفى لوثيران

قياس أداء الموظفين والاستجابة الاستراتيجية للموارد البشرية

يُعد مستشفى لوثيران بمدينة لاكروس بولاية ويسكنسون الأمريكية، والذي يضم أكثر من ٤٠٠ سرير، ثاني أكبر صاحب عمل في منطقته حيث يعمل لديه ٢٣٥٠ شخصاً و ٩٠٠ متطوع. وترتكز فلسفة المستشفى على معاملة المرضى باحترام وحب وعطف. غير أن الاحتفاظ بالموظفين في الوظائف التي يرتفع الطلب عليها، صار أولوية مؤسسية لأن مستشفى لوثيران يرغب في أن يكون ربَّ العمل المختار في المنطقة حتى يجتذب أفضل العناصر البشرية الممكنة، فقد ارتفعت معدّلاتُ الدورانِ ارتفاعاً كبيراً حتى بلغت ١٨,٥٪ في أوائل التسعينيات بالمقارنة بالمستوى المؤسسي المستهدف وهو ١٢٪.

ونتيجة لذلك قامت إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة شاملة ودقيقة للدوران وتحليل معدلاته بالنسبة لكل وظيفة. وقد وجدت أن المجالات المتخصصة مثل العلاج الطبيعي والعلاج المهني (أو العلاج بالعمل) والصيدلية والتمريض بلغت فيها المعدلات أقصاها، غير أن ذلك ناتج جزئياً عن ارتفاع الطلب علي هذه الوظائف في سوق العمل. لقد كانت الدلالة واضحة بالنسبة للمسئولين التنفيذيين - أن بعض المجموعات ليست راضية تماماً عن العمل والأوضاع بالمستشفى.

وقد قادت هذه النتائج إدارة الموارد البشرية إلى إعادة صياغة استراتيجيات الاستخدام والاحتفاظ، وقياس آثارها. وتقوم الإدارة حالياً بمراجعة البيانات المتصلة بكل وظيفة سنوياً وإذا اتضح أن وظيفة معينة تعاني من ارتفاع معدّل الدوران بها، يتم إخضاعها للدراسة بشكل أدقّ وأعمق.

وقـد انخفضـت مسـتويات الـدوران الآن إلى ٢١,٣٪ بالمقارنـة بمتوسـط قطاع الـرعاية الصـحية الأمـريكي البـالغ ١٥,٧٪ لقـد كان تعديل استراتيجيات الموارد البشـرية هـو العـامل الرئيسـي وراء حـدوث هـذا التحول، فقد أمكن من خـلال التركيـز عـلى تنـمية العامـلين ومعالجـة همومهـم وكيفيـة اختيارهم. أمكن تحسـين كـل مـن الإنـتاجية والرضـا. ويقـدم المستشـفى خدمـات عديـدة للعاملين للحفاظ على هذه النواتج منها:

- برامج تعويض ومزايا تنافسية.
- برامج رعاية شاملة.
- نظم للترقيات.
- فرص تعليمية.
- إمكانية العمل لنصف الوقت أو عدد ساعات عمل مرنة أو غير ثابتة.
- تنمية القيادات.
- المقارنة مع الجهات المنافسة.
- إعادة تصميم لائحة الجزاءات.

ويسـتعين مستشـفى لوثـيران بمجموعـة مـن الموظفـين مـن الوظـائف كافة يكوّنـون ـ اللجـنة الاستشـارية لـلموارد البشرية ـ في تقييم أسلوب استخدام هذه الـبرامج ومراجعة تصـميمها والعمل على إدخال تحسينات فيها إذا لزم الأمر. كما تقـوم اللجـنة أيضاً بإجراء موازنة بين البيانات المقدمة والحاجات الفردية عن طريق إجـراء اسـتطلاع لآراء الموظفـين بشـأن المستشـفى فضـلاً عـن إدراكـاتهم المتصلة بالقضايا الأوسع نطاقاً مثل تكاليف الرعاية الصحية واستخدام مرافق المستشفى.

وقد تمّ طرح مبادرة هامة للإسهام في خفض معدلات الدوران وهي توسيع نطاق برنامج تنمية القيادات بالمستشفى والموجه للمديرين والمشرفين وغيرهم من العاملين المهنيين. ووفقاً لهذه المبادرة، يقوم المشاركون بتصميم خطط شخصية ذات أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى. ولقياس الأداء، تتم مراقبة التقدم الذي يتم إنجازه بواسطة المقارنات مع المنافسين واختبارات تحريرية وشفهية وإجراء قياس طبقاً لمعايير قيادة محددة مسبقاً. وتستخدم عشرة مقاييس من أجل القياس المذكور بعد أن يقوم المديرون والمشرفون أنفسهم بدراسة قائمة مؤلفة من ٥٠ صفة متصلة بالقيادة.

ومن أجل مساعدة المشتركين في تطبيق المقاييس العشرة، تمت صياغة معايير أداء لكل مقياس. فعلى سبيل المثال: تُمثّل الحساسية في التعامل بين الأشخاص أحد المعايير ومقياسها هو "معاملة الأفراد باحترام" ويقول المستشفى إن أحد سبل النجاح هنا هو احترام ومراعاة السرية عند تبادل المعلومات.

وتُعد المقارنات مع المنافسين وسيلة مبتكرة أخرى للمساعدة على تحسين التغذية المرتدة والإنتاجية فيما يتصل بهيئة التمريض والإداريين، حيث تقوم كل وحدة بتصميم النظام الخاص بها والذي يدار بواسطة لجنة مشتركة من الموظفين والإدارة، ويجرى حالياً توسيع نطاق النظام ليشمل جوانب أخرى في المستشفى.

وكل عامين تقريباً يُجرى المستشفى استقصاءً لاستطلاع آراء العاملين، وذلك بهدف الحصول على تغذية مرتدة أوسع عن برامج الموارد البشرية، وقد قدمت نسبة ٩٠٪ تقريباً من الموظفين استجابات إيجابية عند سؤالهم عن مدى جودة برامج المزايا والتعويض والرعاية وفرص الترقي والتعليم وخيارات العمل وتنمية القيادات والمقارنة مع المنافسين ولائحة الجزاءات.

ومما يذكر أنه نظراً لأن مستشفى لوثيران يجرى دراسات للموظفين المغادرين للمنشأة، فقد أصبح السبب الآن للاستقالة هو نقل الزوج أو الزوجة للعمل في منطقة أخرى أو ظهور عرض عمل أفضل وليس وجود مشكلات داخلية أو المستشفى ذاته. وتبرر هذه النتائج التركيز على استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالة.

الفصل الثاني

قياس أداء المستخدمين في الواقع العملي

ممارسة قياس الأداء

نظراً لأن الأداء هو الركيزة التي يقوم عليها قياس أداء العاملين ويمكن أن يكون له تفسيرات عديدة، تبرز الفقرات المختصرة عن الشركات - من أجل أغراض هذا الجزء - أربعة أبعاد هي:

- الدافعية والحماس باعتبارهما أحد عوامل الارتقاء بالأداء.
- الإدراكات المتصلة بالأداء المستهدف.
- تطبيق نماذج القدرات على نتائج الأعمال.
- مراجعة الأداء الكلية الموجود.

وتُعد مجموعة ISS الدانماركية واحدة من كبريات الشركات العالمية في مجال إدارة المرافق وتتمثل أنشطتها الأساسية في خدمات الصيانة والنظافة والمنتجات المتصلة بهما وخدمات التموين والطاقة - ومن ثمّ فنجاح الأعمال نابع من ١٤٠ ألف موظف منتشرين في أرجاء العالم ويعملون على إرضاء العملاء، وبالتالي يشكل إرضاء العاملين عاملاً هاماً مساهماً في تحقيق هذا النجاح.

قامت مجموعة من الخبراء الداخليين بتطوير نموذج قياس رضا العاملين بمجموعة ISS بناءً على دراسة المداخل إلى الدافعية والتحفيز وتنفيذ ٥ مشروعات تجريبية نموذجية. وتستخدم فيه عشرة أسئلة تمثّل ثلاثة ظروف أساسية، يحدد توافرها رضا موظف ما من عدمه، هي الإدارة والتعاون والوظيفة. كما

تستخدم أيضاً ثلاثة أسئلة إضافية للحصول على تغذية مرتدة عن الأمان الوظيفي وظروف العمل والتدريب. وتتعلق القضايا الأساسية بما يأتي:

- الإدارة - أو المهارات المهنية للمشرف المباشر وقدرته على إدارة وتوزيع المهام ومعاملة الفرد والزملاء والمعلومات المتصلة بالوظيفة والتغذية المرتدة.
- التعاون - مع أقرب الزملاء والإدارات الأخرى والعلاقات الاجتماعية الأعرض.
- الوظيفة - من حيث الاستقلال والتباين (أو التغاير).

ويقوم الموظفون بإعطاء تقدير لأهمية كل هذه العناصر بالنسبة لوظيفتهم ثم يعبّرون عن مدى رضاهم عن كل واحدة. وعن طريق مقارنة مستويات الأهمية بتقديرات الرضا، تقرر إدارة ISS العوامل التي تتطلب التحسين - سواء في ممارسات العمل أو استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية.

إن الهدف في استقصاء موظفي مجموعة ISS هو الصلة بين جودة ظروف العمل وممارساته والدافعية والرضا والأداء الفردي. وقد تعيّن على قسم أجور منطقة سان فرانسيسكو بوزارة العمل الأمريكية أن يتصدى لهذا الموضوع الهام في أواخر الثمانينيات عند قيامه باستحداث إدارة الجودة الشاملة ومداخل الإدارة التي تنطوي على قدر أكبر من مشاركة العاملين.

ويطبق القسم قانون معايير العمل العادل الذي يتضمن معايير قومية دنيا لساعات العمل، وعمل الأطفال، والأجور، وظروف العمل، واعتمد القسم على أسلوب الفرض بالقوة والتحقيق والاستجواب في تسيير عمله مع تقييم موظفيه البالغ عددهم ١٤٠ وفقاً لأهداف صارمة متشددة متصلة بتسوية القضايا والإنتاج.

غير أن تقريراً صدر عن معهد الجودة الفيدرالي في ١٩٩٤ خلُص إلى أن هذا الشكل لقياس الأداء لا يشّجع على الإنتاج، فقد كان يقيس الأشياء الخاطئة - الإنتاج على حساب الجودة - كما أنه استخدم المقاييس في أغراض خاطئة من خلال إكراه أو إجبار أو تأديب الأفراد في حالة عدم تحقيق الأهداف الموضوعة بدلاً من استخدامها كأداة للتحسين.

يقول "ويليام بوهل" المدير الإقليمي في تقريره: هذا التركيز على مؤشرات الإنتاج ولّد حوافز معاكسة أو مضادة وجعل المحققين يلجؤون في كثير من الأحيان إلى تولّي الحالات الممكن تسويتها بسرعة أو متابعة المخالفات التي يسهل استهدافها.

لقد كان الاهتمام منصباً على توليد نتائج شخصية سريعة دون اعتبار للمردود التنظيمي، وبناء على ذلك قام القسم - من خلال الجودة الكلية - بتغيير محور تركيزه من الإلزام والإكراه إلى الامتثال والإذعان ولم يعد تقييم الموظفين يتم وفقاً لأهدافهم السابقة. كذلك فقد أصبح العاملون يضعون بأنفسهم الأولويات الخاصة بمجموعة جديدة من التحقيقات وعمليات التدقيق والتفتيش على أصحاب العمل المحليين. وكان من نتيجة ذلك أن ارتفع مستوى الإنجاز التنظيمي وكذا الإنتاجية الفردية وانخفض عدد شكاوى العملاء إلى النصف وازداد الرضا الوظيفي عن ذي قبل.

أما شركة فنادق هوليداي إن العالمية فقد قامت - رغبة منها في تحسين فعالية العمل والأداء الفردي - بتصميم وتطبيق نموذج للقدرات المحورية والمعارف والمهارات والقدرات المتصلة بالوظيفة **KSAs** وذلك في أرجاء منشأتها كافة التي يعمل بها ٣٠ ألف موظف فيما بين ١٩٩١ و ١٩٩٣.

ويذكر أحد التقارير أن هذه الخطوة وجهت سلوكيات العمل نحو نتائج الأعمال عن طريق ربط ثلاث استراتيجيات - هي الأعمال والموارد البشرية والمكافأة (أو التعويض) - ببعضها وإرساء مفردات جديدة على مستوى الشركة بأسرها فيما يتصل بقياس (أو تقييم) أداء العاملين. ومن الناحية العملية الواقعية كانت التغذية المرتدة من جماعات الموظفين المركزية تشكّل عنصراً هاماً في عملية تعديل التصميم وقبوله.

تقول "كارول تشابمان" - مدير التعويض والمزايا: لقد كانت غايتنا هي تغيير السلوكيات وتوقّعنا أن يرتفع مستوى الأداء، ومن ثمّ فقد كانت التغذية المرتدة المستمرة عن مدى اقتناع وقبول الأفراد أمراً بالغ الأهمية".

لقد كانت إدارة الأداء موضوعاً أساسياً، حيث يتم الاتفاق على معارف ومهارات وقدرات محددة **KSAs** فيما بين المديرين والمشرفين والعاملين في الوظائف المختلفة في بداية كل عام. وتؤدّي عمليات تقييم أداء الأفراد مرتين في السنة: الأول اختياري في منتصف العام والتقييم الثاني إجباري في نهاية العام. كذلك يحصل المديرون على مدخلات من أقران أحد الموظفين أو العملاء أو من المرؤوسين التابعين له إن أمكن - لضمان دقة مراجعة الأداء.

وبعد التدريب على عمليات وأساليب المراجعة، يقوم الموظفون أنفسهم بإعطاء تقديرات لأنفسهم باستخدام مقياس ١ - ٧ المستعمل بواسطة المشرفين ويعدّون قائمة بالإنجازات الخاصة. وحتى تكون أداة قياس الأداء عادلة ودقيقة ومتوازنة؛ ترتكز العملية على العناصر الرئيسية التالية:

- التفتح.
- المناقشة.
- التفاوض.
- توضيح المهام.
- الإقلال من الذاتية إلى أقصى درجة.

ولما كانت شركة فنادق "هوليداي إن" العالمية ترى أن نموذج القدرات هو ركيزة فلسفتها الخاصة بربط الأجر بالأداء، فيتم تحديد قيمة الزيادة السنوية للراتب أو الأجر بناءً على تقديرات متفق عليها، ويتم منح زيادات أعلى وحوافز إضافية مقابل الأداء المتميز.

ولقد ظل مستشفى ماجي للنساء **Magee Women's Hospital** بالولايات المتحدة يربط الأداء الفردي وقياسه بسياق إدارة الجودة الشاملة لسنوات عديدة وأراد أن يدعم مراجعات الأداء، وبعد دراسة عدة مناهج، قام المستشفى بتطوير منهج خاص به، وهو عبارة عن مراجعة أداء تتضمن مراجعة تقليدية بناء على التوصيفات الوظيفية، ولكنها تمتد لتشمل أيضاً أنشطة وأداء الفرق بالقياس إلى الأهداف الخدمية الخاصة بالإدارات.

وفي بداية كل فترة مراجعة، يقرر المديرون بالاشتراك مع الموظفين مقاييس الأداء الفردي والغايات الشخصية وأنشطة التحسين وأنشطة المشاركة الجماعية، ثم يقومون بعد ذلك بوزن كلٍ من هذه الأبعاد. على سبيل المثال: الأداء بالقياس إلى الوصف الوظيفي - والمهام والمعايير الأساسية - قد يشكل نسبة ٢٠٪ من التقدير العام الذي يُعطى لموظف ما، بينما تتوزع نسبة ٨٠٪ الباقية على الأنشطة الجماعية وأنشطة التحسين المتواصل.

ويقوم الطرفان أثناء العام بالاحتفاظ ببيانات عن الأداء ويستكمل الموظفون التقييم الذاتي الخاص بهم. ويتم الرجوع إلى مستويات الإدارة الأخرى تفادياً لأي ذاتية أو إساءة إدراك قبل عقد اجتماع مراجعة نهائي، يتم خلاله إعطاء تقدير للأداء ووضع أهداف وظيفية وشخصية جديدة.

المؤشرات البحثية

إن نماذج ومراجعات القدرات المذكورة في المثالين السابقين ما هي سوى وسيلتين لقياس أداء الموظفين، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بامتلاك نظرة واضحة لمعنى الأداء بالنسبة للمنشأة والأفراد، فضلاً عن المؤشرات والمقاييس. والنواتج الهامة هي الأخرى ـ أي ما الذي يتوقع أن ينتج عن قياس الأداء وفعالية المقاييس المستخدمة، بما في ذلك التقويم السنوي للأداء؟.

لقد حاول أحد الاستقصاءات البريطانية الخاصة باتجاهات الممارسة المؤسسية أن يتعرف على أنواع ونطاق آليات تقييم أداء العاملين المستخدمة فضلاً عن مدى فعاليتها كعوامل تحفيز. وقد جاءت الاستجابات من حوالي ٢٠٠ مهني عامل في مجال الموارد البشرية في مجموعة من الشركات البريطانية. وقد استخدمت سبعة أنواع لمقاييس الأداء.

- تقييم المديرين. ٧٤٪ من المنشآت
- تقييمات المديرين التنفيذيين. ٧٠٪ من المنشآت
- التقييم الذاتي. ٣١٪ من المنشآت
- تقييم العملاء. ١٥٪ من المنشآت
- التغذية المرتدة الصاعدة. ١٢٪ من المنشآت
- المقارنة مع المنافسين. ٩٪ من المنشآت
- الأساليب القائمة على العمل الجماعي. ٥٪ من المنشآت

أمّا بالنسبة للأداء كعامل تحفيزي، فقد جاءت نسب تقدير "فعال تماماً" أو "فعال بدرجة عالية" على النحو التالي:

- التقييم الصاعد إلى أعلى. ٦٧٪ من المنشآت
- تقييم العملاء. ٥٩٪ من المنشآت
- التقييم الذاتي. ٥٥٪ من المنشآت
- المقارنة مع المنافسين. ٤٥٪ من المنشآت
- تقييم المديرين التنفيذيين. ٤٢٪ من المنشآت
- تقييم المديرين. ٣٥٪ من المنشآت
- التقييم باستخدام الفرق. ٢٥٪ من المنشآت

ووفقاً للمستجيبين، كانت الأساليب الأقل فعالية هي التقييم بواسطة:

- المديرين. ١٨٪ من المنشآت
- الفرق. ١٧٪ من المنشآت
- المنافسين. ١٥٪ من المنشآت
- المديرين التنفيذيين. ١٢٪ من المنشآت

ورغم الندرة النسبية للتقييم الصاعد إلى أعلى، إلا أنه كان فعّالا في ثلثي الحالات وأحرزت أقل الدرجات ضمن المقاييس السبعة جميعاً فيما يتعلق بعدم الفعالية. غير أن الملاحظات التي ساقها المستجيبون تكشف عن وجود بعض المخاوف التنظيمية المتصلة بهذا الشكل من أشكال قياس أداء الموظفين ومنها:

- عدم توفير تدريب للأشخاص المسئولين عن التقييم.
- استخدام المعلومات في أغراض أخرى.

- عدم ضمان استكمال التقييمات فعلياً - إذ يبدو أن التأجيل شائع الحدوث نسبياً.
- وجود قصور في تقويم إمكانات الموظفين.
- تفاوت مستويات الأشخاص المسئولين عن التقييم.
- فعالية عملية التقييم ذاتها.

إن كل هذه النقاط تمثّل قضايا هامة ينبغي وضعها في الاعتبار عند مراجعة إدارة وقياس الأداء. وتطرح دراسة أخرى أجريت بمعرفة الجمعية الصناعية عام ١٩٩٤ وشملت ١٠٢٨ فرداً من الأفراد والمهنيين العاملين في مجال الموارد البشرية - المزيد من النتائج حول الممارسات المؤسسية.

فقد خلصت أولاً إلى أن إدارة الأداء متغلغلة في النسيج المؤسسي، حيث ذكر ثلثا المستجيبين أن "الغالبية العظمى" من الموظفين يخضعون لمراجعات وتقييمات الأداء - سبعة من كل عشرة في القطاع التصنيعي والتطوعي وأكثر من ٩٠٪ في قطاع الخدمات المالية. وقد اشتملت النتائج المتصلة بتقييمات ومراجعات الأداء تحديداً على ما يأتي:

١. أهداف إدارة الأداء: كانت الغايات الأربع العليا للتقييم هي وضع الأهداف ٧٥٪ والتعرف على الحاجات التدريبية ٧٢٪ والتغذية المرتدة عن الأداء ٦٩٪ وتحسين الأداء الوظيفي ٣٥٪.

٢. عناصر التقييم: قام المديرون التنفيذيون بإجراء تقييمات في ٩٧٪ من الحالات، رغم أن الأشكال الأخرى المستخدمة كانت التقييم الذاتي ٧١٪، والتغذية المرتدة الصاعدة ١١٪ والتقييم بواسطة الفرق ٤٪.

٣. دوريـة إجـراء مراجعــات الأداء: قامت نسبة ٤٥٪ بإجراء مراجعة سنوية و ٢٦٪ مراجعة نصف سنوية و ١٥٪ ربع سنوية و ١٪ شهرية.

٤. مؤشـرات الأداء: تمثلت نقـاط المناقشـة الرئيسـية أثنـاء الـتقييم في الأهـداف الفـردية ٤٠٪، ومعـايير الأداء الفـردي ٣٥٪، ومجـالات أو نواحـي النـتائج الرئيسية ١٥٪، والأهداف الشخصية ٨٪، والقدرات ٨٪.

٥. استكمال التقييم: تمّ استكمال أكثر من الثلثين في ٧٣٪ من المنشآت، وما بين الثلث والثلثين في ١٣٪ من المنشآت، وأقل من الثلث في ٣٪.

٦. ارتـباط الـتقييم بالأجـر: تربط ٤٨٪ من المنشآت بين نتائج تقييم الأداء وأجر الفرد، وذلك عند تقدير مبلغ أي زيادة.

وقـد ذكـر المســتجيبون في الاستقصــاء أن المـنافع التنظـيمية الرئيسـية المستمدة من إدارة وقياس الأداء هي المساعدة في وضع الخطط التدريبية ٦٥٪، ثم الدافعية الأفضل ٥٩٪، وأخيراً إندماج أو انخراط العاملين ٣٧٪، والجدير بالذكر أن اثـنين فقـط من كل عشرة أشخاص ذكرا الجودة أو نواتج خدمة العملاء، على حـين ذكـرت نسـبة ١٥٪ أو أقـل من أفراد البحث، أن هناك فوائد محتملة مرتبطة بالاتصـال الصـاعد إلى أعـلى وعلاقـات الموظفـين والأداء المـالي وتخطيـط إحـلال الموظفين.

نظرات عامة للخبراء الاستشاريين

إذا كان من الممكن البرهنة على تعدد منافع وفوائد قياس الأداء مثلما تشير الأبحـاث وتقاريـر الحالـة سـالفة الذكـر، فإن ممارسة قياس أداء الموظفين على نطاق أكـثر انتشـاراً، لهـا عيوبهـا ومسـاوئها حسـبما يقول الخبراء الاستشاريون في هذا الجـزء، ومـنها: الأغـراض أو الأهداف الإدارية، والشلل التحليلي، وتسلط فكرة

استخدام المقاييس تسلطاً غير سوي، وانعدام بؤرة التركيز، وذلك من واقع خبرتهم الشخصية أو الاستشارية، وكل هذه العيوب - إلى جانب غيرها - يمكن أن تمثل معوّقات تنفيذية شائكة.

ويعتقد "مايك وولترز" مدير استراتيجية الموارد البشرية بالبنك التعاوني حالياً والموظف بمؤسسة **Shell & IR** الاستشارية سابقاً - أن الاتجاهات العقلية السلبية المسيطرة على المديرين وقصر نظرهم تعوق فعالية استقصاءات الموظفين، وقد عبر عن ذلك في ١٩٩٦ بقوله:

> "يشعر مديرون كثيرون بالتوتر والعصبية حيال فكرة وضع آذانهم على الأرض خشية أن تطأ الأقدام رؤوسهم في هذه الأثناء"

ويقول وولترز إن هذه النوعية من المديرين تُبدى رفضاً ومقاومة عند ذكر استقصاءات الموظفين، حتى أولئك المديرين الذين يفترض أنهم مستنيرون وأنهم حصلوا على "جرعة منتظمة" من العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة.

في عالم اليوم، من المحتمل أن يجلب قصر النظر هذا - الكوارث للمنشأة إذا لم يؤسس المديرون قراراتهم وإجراءاتهم على فهم دقيق لما يشعر به العاملون حقاً. فذلك الفهم كفيل بطرد المخاوف والهموم من نفوس العاملين ومعرفة جذور المشكلات والحفاظ على الروح المعنوية.

ويرى وولترز أن نقطة البداية تتمثل في استخدام المقابلات المبدئية في توليد أفكار يمكن عندئذ اختبارها من خلال إجراء استقصاء رئيسي وتطويرها من خلال الجماعات النموذجية قبل وبعد إجراء تدخلّ مؤسسي رئيسي.

إما "ستيفن هاردنج" من **ISR** فيقول إن من المهم تكوين فكرة واضحة عن القضايا والموضوعات المراد إثارتها قبل الشروع في أداء هذا الشكل من أشكال القياس، وذلك عن طريق اتباع الأساليب الكيفية ـ مثل الجماعات النموذجية ـ قبل إجراء الاستقصاء الكمي. ثم يضيف قائلاً:

"تكون بنود جدول الأعمال قضايا خلافية في أغلب الأحيان، وينبغي على الإدارة أن تسأل نفسها عند هذه النقطة ما إذا كانت ترغب في المضي فيما يمكن أن يكون علبة الصلصة المملوءة بالصعاب والمشكلات، وما أن يبدأ استقصاء ما للموظفين حتى تلتزم المنشأة بالمضي في طريق طويل"

ورغم اعترافه بأنه متشكك في الاتجاهات الحالية نحو استخدام المؤشرات القصيرة السريعة المؤلفة من ١٠ـ١٥ بنداً، حيث أنها "تترك الكثير للحظ والصدفة" حسب قوله ، إلا أن هاردنج يشدد على أن المنشآت تكابد أحياناً الصعاب والمشقة أثناء تعلّمها في الواقع العملي، إذ يقول:

"تبالغ بعض المنشآت في التحليل على مستوى المجموعة والمجموعة الفرعية .. إلخ. وبالإضافة إلى ما يرتبط بذلك من مشكلات متصلة بالسرية، فإنه كلما زاد عدد الأفراد الذين يطّلعون على البيانات، كلمّا تعاظم خطر حدوث شلل تحليلي ـ فقد يكون أمراً طيباً أن تمضي اليوم بطوله في دراسة أنماط الاستجابة المثيرة للاهتمام، غير أن الاستقصاءات يجب أن توجه وتحدد الإجراءات".

ثـم يستطرد قائلاً إن من الأهمية بمكان أن يتم تقييد عدد تلك الإجراءات لكـي تكـون النـواتج ذات مغـزى ـ أي أن يـتم الاسـتقرار على عدد قليل فقط ثم أداؤه بصـورة جيـدة. فـإن إحـدى الشـركات العميـلة ـ مـثلاً ـ تقيـد نفسها بثلاثة إجراءات فورية وثلاثة أخرى على المدى المتوسط والبعيد.

يقول "هاردنج": لقد التقيت ذات مرة بمدير بعد إجراء استقصاء للموظفين فأراني ـ مزهواً ـ وثيقة تضم أكثر من ٩٠ إجراءً حددها لنفسه، وهو أمر يستحيل تحقيقه.

أمـا "جـاك فيـتز إنـز" مؤسس معهد ساراتوجا ـ فلا يقل وضوحاً في نظرته العامـة بشـأن الأمـور الخاطـئة الـتي ترتكـبها المنشـآت عند قياس أداء العاملين. إذ يقـول: "مـن الممكـن أن يـنحرف القياس عن مساره الصحيح عندما تسيطر فكرة استخدام المقـاييس عـلى عقـول الأفـراد. فـإنك إن أعطيت طفلاً صغيراً شاكوشاً يصبح كل شئ مسماراً".

ثم يضيف: تهدر المنشآت أيضاً الوقت والمال بسبب عدم امتلاكها لبؤرة تركيز واضحة، فهي تسمح لنفسها بالانجذاب خارج خط السكة الحديدية وتستقل القطار التالي القادم تحت تأثير الضغوط اللحظية التي تغير وجهتها المقصودة ـ هذا إذا كانت تعلم أصلاً أين ينبغي أن تكون تلك الوجهة.

من واقع خبرتنا، تمثل هذه النقاط مشكلات إدارية حقيقية وأكثرها صعوبة في الحل هي ماذا يحدث حينما تتوافر البيانات وذلك لأن معظم المنشآت ليست لديها فكرة واضحة عن النواتج أو الأهداف المنشودة منها. والحقيقة أنه ينبغي عليها أن تسأل: أين تكمن القيمة في قياس أداء الموظفين؟.

وتلخيصاً لما سبق نقول إن هناك أربع قضايا استراتيجية تستلزم الاهتمام بها في حالة ما إذا كان قياس أداء الموظفين تجرى مراجعته أو توسيع نطاقه:

١. هل الاتجاهات العقلية للإدارة ـ ابتداءً بمجلس الإدارة وانتهاءً بإدارة الموارد البشرية والعاملين التنفيذيين ـ متناغمة ومتوافقة مع المبادئ الأساسية لقياس أداء الموظفين الواردة في هذا الجزء؟

٢. هل توجد لدى الإدارة فكرة واضحة عن قضايا الأعمال التي سيتم التصدّي لها والنواتج المحتملة بعد القياس؟

٣. هل هناك احتمال أن تستحوذ فكرة استخدام المقاييس على العقول فيتم التركيز على تفاصيل القياس بدلاً من التركيز بشكل كامل وكلي على الأعمال؟

٤. هل يمكن البرهنة على وجود ترابط وتكامل بين قياس أداء الموظفين وأهداف العمل؟

ومن هذا المنطلق، ينصح "فيتز إنز" بأن يستهدف قياس أداء الموظفين عدة أمور يرى أنها ستعود في النهاية بالفائدة على رضا العملاء ـ وتكلفة الأجور والمزايا، ودوران العمالة، والتغيب عن العمل، ومستويات المهارات، وتكلفة وجودة الاستخدام (أو التعيين) ـ وكلها عوامل مساهمة في "القضية الكبرى" ألا وهي الاحتفاظ بالعاملين.

إذ يقول: "عليك بالتأكيد على أن تقيس نواحي الأداء كافة، ولكنك إن عجزت عن الاحتفاظ بالموظفين، فسوف يكلف ذلك المنشأة الكثير من الأموال على المدى البعيد"

بالإضافة إلى الأداء والدافعية والرضا يشكل الاحتفاظ بالعاملين قضية رئيسية أيضاً بالنسبة إلى "باري سلون" استشاري قياس أداء الموظفين في شركة **Hewitt Associates** ولكنه يقول - في ضوء خبرات العملاء - إن هناك قضايا يجب علاجها قبل ممارسة قياس أداء الموظفين:

١. المبادئ - لِمَ ترغب المنشأة في إجراء القياس؟ وَفيمَا ستستخدم البيانات؟

٢. الترابط والتكامل - على أي نحو سوف يترابط تحليل البيانات ويتكامل مع استراتيجية الأعمال؟

٣. العمل - كيف سيؤدي القياس إلى العمل أو علاج مشكلة ما؟.

ويضيف سلون قائلاً: لقد واجه أحد أقسام مؤسسة هاريس هذه القضايا وقام بتطوير مجموعة متكاملة من أدوات قياس الأداء تُعّد رائدة في أمريكا الشمالية ومصدراً للبحوث والاستقصاءات المتعلقة بالممارسات الأفضل أو المفاضلة

دراسة حالة

مؤسسة هاريس

أدوات قياس الأداء

مثلما يحدث بشكل شائع في المنشآت ذات الوزن الثقيل أو البيروقراطية القائمة على أساليب تمارس منذ فترة طويلة، أدرك قطاع نظم الاتصال الحكومية **GCSD** بمؤسسة هاريس بمدينة بالم باي بولاية فلوريدا الأمريكية أن موظفيه البالغ عددهم ١٢٠٠ شخص تسود بينهم ثقافة استحقاق مطمورة **embedded entitlement culture** في أوائل التسعينيات، أمّا من الناحية العملية فقد كان قياس الأداء محدوداً والارتباط سلبياً بين الأداء والأجور وكانت تكاليف العمل تتصاعد بنسبة ٤٪ سنوياً.

وخلال عملية تغيير استمرت عامين من ١٩٩١ إلى ١٩٩٣، تم تكليف إدارة الموارد البشرية بقطاع نظم الاتصال الحكومية **GCSD** بمهمة تصميم مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء وأدوات تخطيط المرتبات بدلاً من التعامل مع هذه النواحي كقضايا منفصلة (كما هو شائع).

لقد كان الهدف من المجموعة خلق آليات تُعين المديرين والموظفين على حد سواء على فهم الأداء وإدراك كيفية ارتباطه باستراتيجيات العمل والتعويض. وتتألف المجموعة من:

- خرائط سمات الأداء، وكشوف العمل، والمؤشرات، وأدوات التقويم.
- نظم مكافآت معاد تصميمها.
- تعويض مترابط ومتكامل مع الأداء الفردي ونواتج الأعمال.

وتوضح "ليسا كوتور" - مديرة الموارد البشرية بقطاع نظم الاتصالات الحكومية **GCSD** والمسئولة عن تصميم العملية - أن النشر رفع معايير الأداء بشكل كبير، حيث تقول: "إن التنافسية قوية، ومعدلات الأجور الأساسية (أو القاعدية) تحت السيطرة، ونحن نجتذب أرقى وأكفأ العناصر البشرية ونحتفظ بأفضلها اعتماداً على الأجور والإمكانات والرضا الوظيفي".

وعلى حين توجد عدة عوامل مساهمة في فعالية مجموعة الأدوات، يمثل البعض منها ممارسة جيدة هامة. على سبيل المثال: تمّ تحديد الأداء المرغوب - ومن ثمّ أساس تصميم مقاييس مناسبة تدور حول الأعمال - عن طريق تتبع ومراقبة أصحاب الأداء المنخفض والعالي في قطاع نظم الاتصالات الحكومية **GCSD** من أجل التعرف على معايير النجاح ومعوقاته وخصائص الأدوار.

تقول "ليسا" : لقد كان ذلك وسيلة فعالة بشكل لا يصدق لتحديد توقعات الأداء.

ويستخدم المديرون والمشرفون - والموظفون أنفسهم - كشوف عمل الأداء لإعطاء تقديرات للأفراد باستخدام مقياس من ٥ نقاط بالنسبة للتوقعات المتصلة بكل وظيفة أو درجة وظيفية. وهم يؤدون ذلك في ثلاثة أقسام معيارية (أو مُرجّحة)، تعطي في النهاية درجة كلية للأداء المرتبط بالمرتبات بنسبة ١٠٠٪:

١. مؤشرات النتائج الرئيسية: وتساوي ٥٠٪ من الدرجة (الأداء مقارنة بتوقعات العملاء، والتحديات المرتبطة بالتكليفات وأثر تكليف ما على الأعمال).

٢. النواتج أو النتائج المحقّقة بالقياس إلى ١٤ بعداً وظيفياً متصلاً بالسلوكيات والمهارات والمعارف - ٣٠٪.

٣. تقييم إجمالي لقيمة الفرد أو مساهمته في المنشأة ـ ٢٠٪.

والوزن الأخير نابع من مصدرين: التعريفات المتصلة بالمهارات مثل أن تكون المهارات حرجة (أو حيوية) أو قابلة للإحلال، وقدرة الفرد على اكتساب المهارات للوفاء بالحاجات المستقبلية المتصلة بالأعمال. وتنطبق هذه الدرجة أساساً على الأفراد المساعدين على سرعة الحركة أو العمل.

ولأغراض المقارنة، نورد فيما يلي بالتفصيل، الأبعاد الوظيفية الأربعة عشر ـ باستخدام مقياس من ٥ نقاط للأداء تتراوح بين "فعال بدرجة عالية" و "بحاجة إلى التنمية والتطوير.

- المعرفة الوظيفية المتخصصة.
- التركيز على العميل.
- الالتزام بالجودة.
- معايير العمل.
- المبادرة / الإحساس بالإلحاح.
- الاجتهاد / القدرة على البت في الأمور بشكل حاسم فاصل.
- الاتصال الشفهي.
- الاتصال المكتوب.
- التخطيط والتنظيم.
- الإبداع والابتكار.
- القدرة على التكيف.
- حل المشكلات.
- التفكير الإبتكاري.
- العمل الجماعي / التعاون.

بعد الانتهاء من أوزان ودرجات الأداء، تضاف ثلاث أدوات أخرى متصلة بتخطيط المرتبات إلى العملية وهي رسوم بيانية إليكترونية للتشتت توضح للموظفين كيف يتم تقييمهم بالمقارنة بالزملاء فيما يتعلق بالأجر مقابل الأداء، جداول إليكترونية Spread sheets لمساعدة مديري الأعمال على اتخاذ قرارات بشأن مستويات التعويض المحلية ومصفوفة مرتبات لتوفير قواعد إرشادية بشأن التخصصات أو التوزيعات الفعلية.

ورغم اعتراف "ليسا كوتور" بأن عملية العامين لم تكن سهلة وأن النظام يجري تحديثه باستمرار، إلاّ أنها تشير إلى أنها أثمرت عن عدة نتائج، فقد تغيّرت ثقافة الاستحقاق السابقة وأصبح العاملون يفهمون كيف تعمل، وصار المديرون يتخذون قرارات أفضل فيما يتصل بالمرتبات، وصار الأداء مربوطاً بحاجات العمل.

> وتضيف "ليسا" قائلة: يطلب الموظفون بانتظام رؤية موقعهم على التمثيل البياني للتشتت (أو الانتشار) ويتبعون ذلك عادة بطرح سؤال يوَد / يرغَبُ كل مهنيي الموارد البشرية أن يسمعوه وهو: ما الذي ينبغي على أن أعمله لكي أرفع النقطة الخاصة بي إلى أعلى المقياس؟

الفصل الثالث

مداخل مختلفة إلى قياس أداء الموظفين

قياس أداء القادة والمديرين

لقد تكررت إثارة موضوع "قضية الإدارة عدة مرات في سياق هذا الفصل فيما يتصل بالقياس الناجح لأداء الموظفين - من حيث الاتجاه العقلي والالتزام واتخاذ القرارات .. إلخ. والموضوع يمثل أيضاً اتجاهاً هاماً في قياس أداء الموظفين من ناحية اختبار جودة القيادة والإدارة من وجهة نظر الموظف - فالمديرون موظفون أيضاً على أي حال! وتجسّد شركة فيدرال إكسبريس وجمعية سكيبتون للبناء منهجين مؤسسين في هذا المجال.

إلى جانب اتباعها لعّدة أشكال لقياس أداء الموظفين - مثل أعمال تقويم الأداء، المناقشات المباشرة (وجهاً لوجه)، اختبارات المعرفة الوظيفية، مراجعات الأداء .. إلخ - تنفرد شركة فيدرال إكسبريس **FedEx** بتطبيق عملية يطلق عليها "الاستقصاء والتغذية المرتدة والعمل **SFA**". ويتم من خلال هذه العملية قياس رضا العاملين وتقييم جودة أداء الإدارة أو القيادة كما توضح دراسة الحالة الواردة في هذا الفصل.

فيما يتعلق بعنصر الاستقصاء في العملية، يقصد به الاستقصاء الاختياري الذي يجرى كل ربيع ويستخدم في الوقوف على طبيعة مناخ العمل السائد في الشركة، حيث يتناول مشاعر الموظفين تجاه فيدرال إكسبريس والوظيفة والأجر والمزايا المقدمة وعدة موضوعات أخرى، ويطلب منهم تقييم قيادة الوحدات التشغيلية من حيث الأسلوب والاتصال والنزاهة والعدالة.

وبعد الانتهاء من معالجة بيانات الاستقصاء - الذي يمثل في حقيقة الأمر تقييماً لأداء وحدة العمل - يتولّى كل مدير أو قائد لمجموعة عمل كشف درجات للنتائج، ويتم بعد ذلك تحليله ومناقشته في اجتماعات التغذية المرتدة الرسمية مع العاملين، مما يضمن قيام المجموعة ككل بمراجعة أداء الوحدة وإدارتها المباشرة.

كخطوة تالية يتم الاتفاق على خطة عمل تحسينية وصياغتها على نحو يفصّل بنود أوجه القصور في الوحدات والإجراءات التصحيحية والبرامج الزمنية، لتشكّل أساس أهداف المجموعة والمدير للسنة المقبلة.

أمّا تقييم القيادة فيشكّل العنصر الثاني في استقصاء رضا الموظفين، حيث يتم تقييم قدرات المدير وفقاً لعدد من العبارات، ويتم إعطاء كل منها درجة أداء شخصي بعد التحليل لتكوين مؤشر قيادة تتم مقارنته بهدف مؤسسي يوضع للمؤشر كل عام.

يقول "ستيف روثفورد" - مدير إدارة الموارد البشرية: يتصل هذا القياس اتصالاً وثيقاً بالنظرة المتوازنة لأداء الزملاء والقادة الذين نحاول تكوينهم في كل الشركة. وهو ينسجم مع سياسة الباب المفتوح التي ننتهجها ويشجع الموظفين بفاعلية على تقديم استجابات بشأن جودة القيادة التنفيذية واتخاذ القرار وأسلوب الإدارة.

وعملية **SFA** المطبقة لدى فيدرال إكسبريس تمثل تغذية مرتدة صاعدة إلى أعلى بمعنى الكلمة وليس تقويماً متعدد المصادر أو ٣٦٠ درجة اسقطته المؤسسة من حسابها لأسباب عملية أو لوجيستيكية - فعلى سبيل المثال: وجود ناقلي البريد السريع على الطريق يعني تعذّر ممارسة تقييم الأداء بواسطة المنافسين.

أما على الجانب البريطاني، فتجسّد جمعية سكيبتون للبناء نموذجاً جيداً لقياس أداء المدير أو القائد. لقد اختارت الجمعية اتباع أسلوب التقييم الشامل للأداء (نظرية ٣٦٠ درجة) 360 degree appraisal كعامل هام مساهم في برامج التنمية الشخصية PDPs الموجهة إلى رجال الإدارة العليا قبل ثلاث سنوات، ويجرى الآن توسيع نطاقه ليشمل رجال الإدارة الوسطى والمشرفين بعد أن ثبت نجاحه.

وقد شرح تقرير صادر في ١٩٩٦ كيف يتم تحقيق ذلك، إذ يتضمن المنهج ستة عناصر متكاملة متصلة ببرنامج PDPs:

١. المواظبة على الحضور إلى مركز تنمية.

٢. الحصول على تغذية مرتدة من إدارة الموارد البشرية في صورة تقرير تنمية.

٣. الاتفاق على خطة عمل للتنمية الشخصية بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية وناصح مساند.

٤. عقد اجتماعات متابعة ربع سنوية.

٥. عقد لقاءات مراجعة مع ٦-١٦ من المشاركين في البرامج.

٦. إرجاع الأثر الشامل (نظرية ٣٦٠ درجة) بعد مرور عامين.

ولكي يكون إرجاع الأثر الشامل (٣٦٠ درجة) مفيداً يجب تقديم ثلاثة تقارير مفرغة من الاسم على الأقل - وفقاً لجمعية سكبيتون للبناء - رغم أنه يفضل عادة الحصول على عدد أكبر من التقارير، ويتم إعطاء تقديرات للأفراد موضوع

البحث على مقياس من ١ إلى ٦ لتقييم فعاليتهم في ٤٠ مجالاً مختلفاً يغطي المهارات الشخصية ومهارات المساندة والتحفيز، وينظر للنتائج - إذا كانت صادقة - على أنها عنصر قوي مكمّل للتقييم الذاتي وعمليات التقييم العادية.

تقول "شيري هاوس" مدير التدريب - في التقرير: إننا نعطي المشاركين تقريراً متعمقاً عن نقاط قوتهم ونبرز مجالات أخرى للتنمية للمحافظة على استمرارية عملية برنامج التنمية الشخصية (الذاتية) **PPP**.

ومع ذلك فوفقاً لرأي زميلها "كريس وورتس" - رئيس الموارد البشرية - تزيد العملية عن كونها آلية أو حملة قياس ذات عمر محدود: "إن ما نفعله هو جزء من الثقافة الجديدة للجمعية - فنحن نوضّح للأفراد دورة برنامج التنمية الشخصية **PPP** فتصبح ذاتية التكريس".

ويجرى استخدام أشكال القياس هذه بدرجة متزايدة من أجل رجال الإدارة العليا حسبما تشير البحوث التي سيلي ذكرها بعد قليل، وفي الأحوال التي تثبت فيها فعاليتها، يتم التوسع فيها أكثر إلى أن تصل للإدارة التنفيذية في بعض الحالات. غير أن البحوث تتطرق للحالات المتطرفة للتقييم الشامل للأداء أو إرجاع الأثر الشامل (نظرية ٣٦٠ درجة) - والتقويم متعدد المصادر - كما جاء في تقرير نشر في ١٩٩٦.

المؤشرات البحثية

صدر التقرير المشار إليه سابقاً عن كلية آشريدج للإدارة تحت عنوان "صاروخ غير موجه أم سلاح قوي"، حيث تمّ إجراء استقصاء لعدد ١٥٠٠ مسئول تنفيذي في ١٠٠٠ شركة بريطانية حول القضايا التي تقف وراء صورة

التقييم التي نوقشت فيما سبق، ويشير التقرير إلى حُسْن استقبال ممارستها، استناداً إلى النقاط التالية:

- تصف ثلاثة أرباع الشركات التي تطبق أسلوب إرجاع الأثر الشامل ذلك الأسلوب بأنه ناجح.
- تخطط نسبة ٧٨٪ للتوسع فيه.
- تستخدم نسبة ٦٩٪ المقياس في برامج التنمية الشخصية الموجهة لرجال الإدارة الوسطى والعليا.
- ترى نسبة ٢٩٪ في المقياس أداة تقييم مساعدة على اتخاذ قرارات بشأن الترقيات والأجور.
- يقول ٩٢٪ من المديرين الذين عايشوا العملية أنهم وجدوها مفيدة.

ورغم أن غالبية الخبرات المتصلة بإرجاع الأثر الشامل إيجابية إلا أن أكثر من نصف المستجيبين يقولون أن لها عيوباً - حيث يرى ٥٠٪ منهم أنها تستغرق وقتاً طويلاً وباهظة التكاليف، بينما يقول أربعة من بين كل عشرة مبحوثين إن التواجب عند الجانب المتلقى للتغذية المرتدة ينطوي على تهديد.

كذلك يعتقد نصف المستجيبين تقريباً أن الأقران الذين يوفرون هذا النوع من التغذية المرتدة يجدون صعوبة في انتقاد زملائهم صراحة. ويكشف استقصاءات أخرى أجرى عام ١٩٩٦ في الولايات المتحدة بواسطة مؤسسة **Mercer** وشمل ٢٠١ منشأة - المنشآت الخدمية ٥٨٪ والمنشآت الصناعية ٣٩٪ والوكالات الحكومية ٣٪ عن اتجاهات وممارسات ذات دلالة فيما يتصل بالتقييم متعدد المصادر أو **MSA**.

وأظهرت الدراسة أن ٢٩٪ من الذين خضعوا للبحث استخدموا أسلوب التقييم متعدد المصادر MSA وأن نسبة ١١٪ أخرى تخطط لتطبيقه في غضون ١٢ شهراً، ولم يدرس نصف المبحوثين تقريباً إمكانية تطبيقه ورفضته نسبة ٩٪ بينما حاولت نسبة ٢٪ تطبيق المقياس ولكها توقفت بعد ذلك. كذلك فقد اتضح أن ٤٥٪ من المستخدمين قاموا بنشر وتعميم التقييم متعدد المصادر MSA في أرجاء المنشأة، على حين تقصر ٤٥٪ الباقية تطبيقه على قسم أو وظيفة ما.

وفي الواقع العملي، تقوم النتائج التالية على انتهاج ٧٩ منشأة لهذا الشكل من التقييم أو اعتزامها ذلك:

١. يتلقى المديرون ٨٩٪ وكبار المسئولين التنفيذيين ٨٢٪ في المعتاد هذه الصورة من التغذية المرتدة، ولكن فئات الموظفين الأخرى تشمل العاملين الفنيين / المهنيين ٤٧٪ وممثلي المبيعات ٢٤٪.

٢. السبب الرئيسي لاستخدام التقييم متعدد المصادر MSA هو التنمية الفردية ٨٦٪، تقييم الأداء ٥٢٪، وتخطيط إحلال الموظفين ١٤٪.

٣. نصف الموظفين الذين يقدّمون تقديرات مدربون على ذلك وهذه العملية إلزامية بالنسبة لنسبة ٣٢٪ واختيارية لنسبة ١٨٪ من المنشأة.

٤. تقدم سبع من بين كل عشر منشآت تدريباً خاصاً للأشخاص القائمين على التقييم على استخدام أسلوب التقييم متعدد المصادر MSA.

٥. ترتكز مقاييس التقييم متعدد المصادر MSA بدرجة رئيسية على ترجمة وتحويل القيم المؤسسية إلى سلوكيات مرغوبة ٣٦٪، أو نماذج للقدرات مطورة حسب الطلب ٣٣٪، وتستخدم نسبة ١٥٪ من المنشآت أداة معيارية مطوعة لخدمة حاجاتها على حين تستخدم نسبة ٨٪ نماذج خارجية جاهزة من فوق الرف.

٦. لم تقم نسبة ٤٣٪ بالتحقق من صدق استقصاءات التقييم متعدد المصادر MSA، وفي حالة القيام بذلك فعلاً، ظهر أن المنشآت اتّبعت أكثر من أسلوب واحد، ومنها التحليلات الإحصائية.

أما فيما يتعلق بالفعالية، فيزعم ١٩٪ فقط من المبحوثين أنهم "واثقون جداً" من أن استقصاءات التقييم متعدد المصادر MSA تتنبأ فعلاً بالأداء الوظيفي العالي، بينما ذكر ٤٩٪ أنهم "واثقون إلى حد ما". وصرح الربع بأنهم غير متأكدين بينما أعربت نسبة ٧٪ عن عدم ثقتها في التقويمات. ومما لا يبدو واضحاً هو ما إذا كانت هذه النتائج متصلة بالعملية متعددة المصادر نفسها أم الأدوات المستخدمة في إطارها.

وفيما يتعلق بالمنشآت السبع وخمسين الناشرة لبرنامج التقييم متعدد المصادر MSA، فتقول نسبة ١٢٪ منها فقط إنها قادرة على قياس الآثار الناجمة على نتائج العمل، و ٤١٪ بالنسبة للآثار الناجمة عن سلوكيات الموظفين، أربع من كل عشر منشآت فيما يتعلق بإدارة الأداء و ٣٧٪ فيما يتعلق بآراء الموظفين و ٣٦٪ فيما يتعلق بتنمية العاملين.

نظرات عامة للخبراء الاستشاريين

بالنظر إلى أن هذا الشكل الأوسع لقياس أداء الموظفين له مدلولات وانعكاسات أكثر، فيما يتصل بالثقافة والعلاقات بين الأشخاص من تقييم المدير - المرؤوس / المدير بالإدارة العليا ـ المدير بالإدارة الوسطى التقليدي، فإن الخبراء الاستشاريون يطرحون عدة آراء جديرة بالاعتبار إذا كانت العملية موضع دراسة أو مراجعة.

وقد وجد فريق كلية آشريدج البحثي أن أسلوب أرجاع الأثر الشامل يمكن أن يكون حافزاً قوياً على التغيير، وإن كان قادراً أيضاً على خلق الصراعات واللّبس.

يقول "لورانس هاندي وماريون ديفين ولورا هيث" مؤلفو تقرير آشريدج: بالنظر إلى الطبيعة الحساسة والقيّمة لبيانات التغذية المرتدة؛ من الممكن أن يتصارع المديرون للوصول إلى المعلومات، ويترتب على ذلك إرسال رسائل مختلفة إلى بقية المنشأة - فيصبح الموظفون فاقدي الثقة ويتخذون موقفاً دفاعياً.

والأمر ذو الدلالة هنا - والذي أيده الخبراء الاستشاريون الآخرون في هذا القسم - أن تقرير آشريدج يفسر عملية إرجاع الأثر الشامل على أنها عملية تنظيمية وليست أداة ميكانيكية - ومن هنا جاءت النقاط المثارة أعلاه فيما يتصل بالثقافة والعلاقات بين الأشخاص.

ويَخلُص المؤلفون إلى: أنها أكثر من مجرد شكلٍ من أشكال الاستقصاء المرسل إلى فئات ومجموعات متباينة من الموظفين.

وفي إطار تناوله لتقييم الأداء الشامل، يفرّق "ديريك كيرتس" الذي يعمل مستشاراً لدى **GHN Ltd.** وهي مؤسسة استشارية بريطانية - بين التقييم الصاعد أو المتجه إلى أعلى وإرجاع الأثر الشامل كما أوردناه تفصيلاً في حالتي **FedEX** وجمعية سكيبتون للبناء فيما سبق. غير أنه يشير إلى أن كليهما ينبغي أن يكون عنصراً راسخاً ومستقراً في أي نظام لإدارة الأداء.

وبناء على دراسة استطلاعية (تجريبية) أجريت عام ١٩٩٦ بواسطة **GHN** عن عملائها، اتضح أن التقييم الصاعد أو المتجه إلى أعلى يقصد به أساساً

اتخاذ خطوات إجرائية لتغيير علاقات وأداء الرئيس والمرؤوس في العمل ، وذلك وفقاً للشركة المستجيبة، وعلى العكس من ذلك يذهب كيرتس إلى أن إرجاع الأثر الشامل يتعلق بدرجة أكبر بزيادة وعي الأفراد بالكيفية التي ينظر بها إليهم عموماً.

> حيث يقول: "من المسّلم به أن المسئولين التنفيذيين يتصرفون غالباً بشكل مختلف تبعاً لما إذا كانوا يتفاعلون مع رؤسائهم في العمل، أو أقرانهم أو مرؤوسيهم"

ومن بين الشركات المستجيبة للدراسة، استحدثت نسبة ٤٠٪ التقييم الشامل للأداء تماشياً مع سياقين عريضين هما:

١. تغيير الثقافة التنظيمية ـ تنمية مهارات القيادة وبناء الثقة على أعلى المستويات التنظيمية.

٢. إجراء حصر كمي لفجوات الإدراك وإدارتها وسدها من خلال التغذية المرتدة تحقيقاً للتنمية والفعالية الشخصية.

وقد ذكر كيرتس عدّة مزايا لاستخدام أسلوب التقييم الشامل للأداء، منها ازدياد الوعي بنقاط القوة والضعف وتحسّن الأسلوب / السلوك الإداري وتحسّن الاتصال وبناء العلاقات، غير أنه أشار إلى عيب محتمل من واقع خبرته الشخصية في التعامل مع زملائه بمؤسسة GHN إذ يقول: "إن كنت تخطط لاستحداث عملية إرجاع الأثر الشامل للمرة الأولى، لا تتوقع أن يشعر الجميع بالارتياح إزاء المبادرة. فهي جزء من عملية تغيير ومن الذي قال إن التغيير أمر

باعث على الارتياح؟، فالتشكيك في الإدراكات الذاتية للمرء بشأن السلوك والأداء من خلال مجموعة جديدة من الرؤى ووجهات النظر أمر مزعج، ولكن كما هو الحال دائماً في خبرات التعلم، يمكّن الشعور المبدئي بالضيق وعدم الارتياح من حدوث تنمية بناءة".

وفي ضوء الممارسة المتقدمة نوعاً للتقييم متعدد المصادر بالولايات المتحدة الأمريكية، ساعد "إيريك هارفي" - أحد مؤسسي مؤسسة نظم الأداء ومقرها مدينة دالاس - المنشآت العاملة في قطاعات متنوعة - مثل المرافق والرعاية الصحية والتصنيع - على تطبيق هذا الشكل للقياس - متضمناً نظم التقييم الشامل للأداء - ليكون بديلاً للتقييم وحيد المصدر.

> يقول هارفي: "تبرز المشكلة المتصلة بالأسلوب الأخير عندما يرتبط تقييم الأداء بالمرتبات وتنمية العاملين. فالأهداف تسند إلى المديرين أو المشرفين دور القاضي أو أحد المحلّفين والمدرب الخاص والناصح أو المستشار، ولذا فإن المزج بين هذه الأدوار المتناقضة وغير المنسجمة لا يخدم مصالح أحد"

وينصح هارفي - استناداً إلى أكثر من ٢٠ سنة خبرة في مجال الموارد البشرية وتقييم الأداء - باستخدام بيانات إرجاع الأثر الشامل المستقاه جماعياً وبدون ذكر أسماء من ٦-١٠ مصادر - المديرين، والمشرفين، والمنافسين، والمرؤوسين.

حيث يقول: "إنها أكثر قوة، وأقل تعرضاً للخلاف وسوء الإدراك، وتمكن من إجراء مقارنات ذات مغزى وهي ذات طبيعة تنموية وليست حُكْمية".

وتأييدا لوجهة النظر هذه، يسوق هارفي مثالاً لمجموعة عاملة في مجال الرعاية الصحية، ويبلغ عدد العاملين بها ٥٠٠٠ شخص، حيث تمّ استحداث برنامج تجريبي لإرجاع الأثر الشامل وتطبيقه في بادئ الأمر على مجموعة مؤلفة من ٢١ قائد فريق لتكون طليعة تحوّل تنظيمي وتغيير ثقافي أوسع نطاقاً. وتمّ بعد ذلك توسيع نطاق التجربة لتشمل ١٥٠ مدير فريق آخر على امتداد فترة ستة شهور وسوف يتم تعميم التجربة على المنشأة بأسرها في النهاية.

وقد قام زملاء كل قائد فريق بإعطاء تقدير (أو تقييم) لعدد ٣٦ سمة قيادة باستخدام استمارة تغذية مرتدة طلب منهم استكمالها دون ذكر أسماء، وتمّ أولاً توفير تدريب خاص لهم لتعريفهم بأسلوب سير العملية وبالمصطلحات المستخدمة.

يقول هارفي: "غير أن هناك مجموعتين نمطيتين من مستخدمي التقييم متعدد المصادر: الرواد الطليعيون والمطبقون الأوائل **early adopters**، وكلا المجموعتين تعانيان من المشكلات لأنهما تحاولان إضافة مقاييس أو بعد آخر لتقييم الأداء، وهذا أمر لا يجوز، فمن ذا الذي يمكنه أن يفكر في تثبيت شعار سيارة مرسيدس على سيارة فورد قديمة؟"

دراسة حالة

شركة فيليبس BV

استقصاءات الموظفين نصف السنوية

في تقرير الحالة الأخير في هذا الفصل، نتناول نموذج شركة فيليبس BV التي تنطبق عليها معايير النجاح كافة التي أشار إليها الخبراء الاستشاريون. إن التعرف على أسلوب تفكير ربع مليون من الأشخاص مهمة ضخمة ـ من الناحية اللوجيستيكية، غير أنه بالنسبة لشركة الإليكترونيات الاستهلاكية العملاقة كانت تلك المهمة من الأهمية لدرجة جعلتها تُخضع ٢٦٥ ألف من موظفيها العاملين حول العالم لاستقصاءات في ١٩٩٤ و ١٩٩٦، ويجري ذلك مرة أخرى في ١٩٩٨.

لقد تحولت هذه الاستقصاءات التي تغطي الشركة بأكملها ـ وتم استحداثها في ١٩٩٤ كعملية تغيير مؤسسي تحت اسم Centurion ـ من بؤرة تركيز تنظيمية تتضمن: التكاليف، والإنتاجية، واستغلال الأصول .. إلخ إلى أخرى تدور حول: الجودة والعملاء وأداء العمل.

وقد استخدم شعار "في طريقنا نحو قيم فيليبس المؤسسية الخمسة" لتعبئة المنشأة. وقد استحدثت عملية Centurion عام ١٩٩٠ بهدف إعادة هيكلة الشركة المريضة أولاً ثم منحها حياة جديدة. ويقاس الآن الأداء في ضوء مجموعة من الأهداف والأغراض من خلال إجراء تقييم ذاتي بالقياس إلى معايير بالدريدج Baldrige والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، إلى جانب معيار الجودة الخاص بشركة فيليبس ذاتها وهو PQA-90.

ويعتبر القياس حيوياً بالنسبة لإرضاء حملة الأسهم والعملاء والموظفين، وتسدد "تنيكي جينس" - مدير برنامج الموارد البشرية المؤسسية - على أهمية استقاء الآراء والتغذية المرتدة من القياس، حيث تقول: "إن رضا الأفراد في فيليبس ليس مجرد ناتج كما هو الحال في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** وإنما عامل من شأنه أن يمكّن من تحقيق النتائج".

وقد عملت فيليبس عن قُرب مع مؤسسة البحوث المسحية الدولية **ISR** المتخصصة في تصميم الاستقصاءات، غير أنه بالنسبة للاستقصاء الأول الذي تمّ إجراؤه في ١٩٩٤، كان "البت في أمر استقصاء بهذا الحجم مخاطرة كبيرة" بالنظر للجوانب اللوجيستيكية وتعدد الثقافات والاختلافات اللغوية النابعة من العمل في ٦٠ دولة تقريباً.

وبالإضافة إلى الأسئلة الأساسية، اتصلت مؤسسة البحوث المسحية الدولية **ISR** بمديري فيليبس حول العالم لسؤالهم عن أي المقاييس ذات الأهمية المحلية أو الاقليمية ينبغي دراسة إمكانية استخدامها كمكملات محلية للاستقصاء الرئيسي، ومما يثير الدهشة أنه لم يوجد تباين كبير بين الاثنين.

وقد استهدف الاستقصاء الأساسي قياس التقدم الذي تم إنجازه نحو تنفيذ قيم الشركة المؤسسية وهي:

- إرضاء العملاء.
- اعتبار الأفراد أعظم موارد الشركة.
- تحقيق الجودة والتميز.
- تحقيق عوائد ممتازة على حقوق الملكية.
- التشجيع على ممارسة السلوك المنظم.

وفضلاً عن إقامة شبكة من منسقي الاستقصاءات، كان ينبغي إيجاد توازن بين تلك الأنشطة المنظمة بمقر الشركة الرئيسي بمدينة ايندهوفين بهولندا والأنشطة الأخرى بالمستويات المحلية. وقد اشتملت المجموعة الأولى من الأنشطة على ما يأتي:

- تصميم الاستقصاءات.
- هيكل التكويد.
- التحكم في سير العمل.
- ضوابط الرقابة.
- إدارة المشروعات.
- وضع الجداول الزمنية.
- صياغة قواعد إرشادية إدارية.
- المالية.

وقد انصب التركيز المحلي على علاقات النقابات العمالية والتغذية المرتدة المتصلة بها من أجل تصميم الاستقصاءات وتطبيقها والاتصال بالموظفين وتحليل النتائج.

وفيما يتعلق بالاستقصاء الذي أُجرى في ١٩٩٤ وشمل ٢٢٠ ألف موظف يتحدثون ٤٢ لغة في ٥٩ بلداً، كان معدّل الاستجابة ٧٨٪. وقد استمرت العملية التفاعلية برمتها ـ ابتداء بالاتصالات المبدئية بمستشاري مؤسسة البحوث المسحية الدولية وانتهاء بالنتائج ـ من مايو ١٩٩٣ إلى سبتمبر ١٩٩٤. وكان من بين عوامل النجاح التي أبرزتها "تينيكي" وزملاؤها إشراك رجال الإدارة العليا كافة بشركة فيليبس ـ وعددهم ١٠٠ مدير ـ ومركزية التنسيق ولا مركزية التنفيذ، والملكية على المستوى الإشرافي.

وقد تمثلت الغاية الحاكمة لاستقصاءات الدافعية هذه في ضمان المتابعة، وتفسّر شركة فيليبس ذلك بأنه إكمال للحلقة في الدورة بجعل مسئولية رفع

التقارير عند أدنى مستوى ممكن في المنشأة - فعقب استقصاء ١٩٩٤ - على سبيل المثال - طلب ٨ آلاف تقرير من جانب المديرين المحليين. وتتم المتابعة من خلال عملية من ثماني مراحل يتم بموجبها:

- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- إبلاغ وتوصيل النتائج.
- تحديد الأولويات وإحداث تكامل بينها وبين الأعمال الأخرى.
- طرح الحلول.
- صياغة وتنفيذ خطط العمل.
- إبلاغ الأعمال (أو الإجراءات).
- مراقبة الأعمال (أو الإجراءات).
- مراقبة سير العمل.

والنقطة الهامة - حسبما أشار الخبراء الاستشاريون في هذا الجزء - هي أن نتائج الاستقصاءات تغذي الأولويات الحالية للمنشأة بأسرها، بما في ذلك مبادرات الجودة، وتخصيص أيام للعملاء، وأهداف تقييم الأداء، والتحسّين المتواصل. وعلاوة على الإشارة إلى أن استقصاءات دافعية الموظفين مفيدة بالنسبة لعملية التغيير، توضح تينيكي أن الاستقصاء الأول الذي أجرى في ١٩٩٤ أوجد مستوى مرتفعاً للطاقة في أرجاء شركة فيليبس كافة.

لقد شعر العاملون بارتياح وسعادة إزاء إشراكهم وأوجد ذلك توقعات لديهم جميعاً، غير أن ذلك كان معناه ضرورة إخضاع تلك التوقعات للإدارة.

نظرة عامة

تبرز دراسة حالة شركة فيليبس ممارسة شكل متقدم نسبياً لاستقصاءات المناخ الخاصة بالموظفين في سياق لوجيستيكي لافت للنظر يتم نشره تتابعياً في أنحاء المنشأة ـ من خلال التنسيق والإدارة التعاونية ـ وينتج عنه أعمال جزئية، ومن ثمّ فإنه يجسّد القياس الداخلي لأداء الموظفين في أفضل صورة.

ومن المنظور العام يمكن استخدام عددٍ لا حصر له من مقاييس أداء الموظفين الممثلة لصور النشاط الفردي كافة، ولنتذكر مثلاً أن قاعدة بيانات معهد ساراتوجا تضم أكثر من ٦٠ فئة لمعايير المفاضلة، بينما تضم قاعدة بيانات البحوث الاستقصاءية الدولية ISR ١٧ فئة ـ مما يثير نقطة أن قياس أداء الموظفين له أبعاد داخلية وخارجية معاً.

غير أن الأداء والدافعية والرضا والتغيب عن العمل ودوران العمالة تمثل ـ من منظور عريض ـ مجالات حيوية أو حاكمة في أي منشأة وينبغي قياسها بشرطين: أن يكون هناك صلة مثبتة بأهداف العمل وأن تتحسن الممارسات المتصلة بالموارد البشرية نتيجة لتحليل البيانات. وكما أشرنا سابقاً في هذا الفصل، توجد وسائل كثيرة لتحقيق هذه الأهداف.

تتمثل النقطة الجوهرية بالنسبة "لستيفن هاردنج" بمؤسسة البحوث الاستقصاءية الدولية ISR في دراسة مدى ثقة الموظفين في الإدارة حيث أن ذلك يشكّل ـ وفقاً لمعايير المفاضلة الشاملة الخاصة بمنشآته ـ عامل تنبؤ هام بنجاح الشركة. ومن هذا المنطلق يعتقد هاردنج أن هذا البعد والأبعاد الأخرى المذكورة سابقاً يتم قياسها في أفضل صورة من خلال أشكال متعددة.

يقول: "كما هو الحال في الاختيار الوظيفي حيث يستخدم المرء المقابلات والاختبارات ومراكز التقييم، ينبغي أيضاً في حالة ممارسة قياس أداء الموظفين إتّباع مجموعة من التقنيات، فذلك يعطي دائماً أصدق وأفضل المؤشرات والنتائج".

وينصح هاردنج في ضوء خبرته في مجال استقصاءات الموظفين باتّباع عدة قواعد إرشادية في حالة دراسة إمكانية تطبيق هذا الأسلوب أو التوسع فيه إن كان مطبقاً بالفعل، وهي:

١. أن يتم إجراء الاستقصاءات أثناء فترات الاستقرار، لأن الاستقصاء الذي يتم إجراؤه أثناء إدخال تغييرات جذرية لن يعطي خطأ قاعدياً مستقراً.

٢. أن يتم إجراء استقصاء لعينة ممثلة للموظفين إلا إذا كنت مستعداً لمواجهة التزامات إجراء إحصاء كامل للعاملين ـ وما حالة شركة فيليبس إلا مثالاً عملي.

٣. أن يتم منح جميع المبحوثين فرصة كافة للتعبير عن آرائهم والابتعاد عن الاستقصاءات المعقدة أو السهلة أكثر مما ينبغي بحيث يمكن للمرء أن يستكمل بياناتها خلال ٣ـ٤ دقائق.

٤. تحاشى تحليل النتائج بتفصيل مبالغ فيه، ومن ثم الإجابة بالشلل التحليلي.

٥. أن يتم تخطيط المتابعة والتعرف على الملاّك فيما يتصل بكافة التقارير.

وفيما يتعلق بالسياق الأوسع للاستقصاءات، يضيف هاردنج عنصرين أساسيين: إيجاد تكامل بين مقاييس أداء الموظفين والأنشطة الخاصة بالعمليات، أو تلك الأنشطة الوظيفية الأخرى وغايات العمل، ووضع أهداف واقعية.

أمّا "باري سلون" خبير قياس الأداء بشركة **Hewitt Associates** فقد رأي عدداً كبيراً من المنشآت يمارس القياس على نحو مبالغ فيه من أجل القياس في حد ذاته، مما يشير إلى وجود خلل جوهري حيث يقول:

> من الضروري أن تكون استراتيجية قياس أداء العاملين مترابطة ومتكاملة ومتناسقة مع الاستراتيجية المؤسسية ونتائج العمل، بدرجة تتيح الوقوف على درجة وفاء أداء الموظفين بمتطلبات العميل وإسهامه في تحسين مستوى رضا العملاء. وينبغي أولاً أن يكشف تحليل الأعمال عن القضايا الرئيسية.

وعلاوة على الاعتبارات المتصلة بممارسة قياس الأداء على نحو وسواسي وغياب الصلات والروابط الاستراتيجية، يطرح "سلون" توصيات أخرى:

١. استخدام مقاييس داخلية وخارجية، والأخيرة من خلال المفاضلة التي تسمح بإجراء مقارنات أداء مفيدة.

٢. عند تحليل البيانات ينبغي مراعاة أنه من الضروري أن يكون هناك توافق وتطابق مع استراتيجية أو أهداف العمل وسياسات الموارد البشرية.

٣. التحليل قد يؤدي في النهاية إلى إعادة صياغة أو تصميم عملية قياس الأداء لإحداث نتائج عمل أكبر أو أسرع.

> ولكنه يحذر فيقول: عليك أن تتفادى اللّبس والتشوّش إذا كشف قياس أداء الموظفين عن عدد كبير جداً من الرسائل - مثلما يحدث في كثير من الأحيان. ركزّ بشدة واستهدف فقط بإجراءاتك أنماط الاستجابة الأعظم قيمة بالنسبة للمنشأة - حيث أن من شأن ذلك أن يجنب المنشأة إهدار الوقت والمال.

وتلك القيمة يمكن تفسيرها بطريقتين: الأولى عن طريق تحسين القدرة التنظيمية من خلال أداء أفضل للموظفين، أمّا الثانية: فعن طريق خلق سياق تعاوني يعود بالنفع على الأطراف كافة من أجل عمل يقوم على درجة أكبر من المشاركة. إن الموظفين يشعرون دائماً بارتياح عندما يقيس رب العمل مشاعرهم وعملهم وسلوكياتهم ففي ذلك دليل على اهتمامه والتزام بفعل شئ حيال النتائج.

قواعد إرشادية مقدمة من الممارسين

١. إذا كان يجرى التخطيط لإجراء مراجعة لمقاييس أداء الموظفين الحالية - أو في حالة استحداثها أو التوسع في استخدامها - ينبغي اتخاذ عدة قرارات هامة منها طرح الأسئلة التالية: ما هو الذي تحاول المنشأة أن تحققه؟ إلى أي مدى ترغب أو تنوى المنشأة المضي في ممارسة قياس الأداء؟ كيف ستترابط المقاييس وتتناسق مع قضايا واستراتيجية العمل؟ من الذي سيقوم بتحديد وتوجيه العملية؟.

٢. أدرس وضعك الحالي أو تقييمك للقضايا الحيوية المتصلة بالموظفين - الدافعية، والرضا، والتغيب عن العمل، ودوران العاملين. وتؤكدّ تقارير الحالة ويؤكد

المستشارون مراراً وتكراراً أن هذه النواحي تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء العمل من خلال إضعاف القدرة التنظيمية. اطرح تساؤلات: هل المستويات آخذة في الصعود أم الهبوط؟ ما هو السبب في ذلك في كلتا الحالتين؟ هل هي متماشية مع الاتجاهات السائدة في القطاع.

٣. يشكّل الأداء جانباً رئيسياً في قياس أداء الموظفين ويمكنه أن يثير مجموعة معقدة من القضايا. حدد وعرّف الأداء من خلال المناقشات متعددّة المصدر، وأعد التفكير في تقييمات الأداء في ضوء الممارسات الأفضل الناشئة وأدرس تطبيق مناهج مثل التقييم متعدد المصادر.

٤. عليك أن تنتبه لمحاذير قياس أداء الموظفين، ومنها على سبيل المثال: الذاتية، والسرية، والصدق (أو الصلاحية). كذلك يجب أن ترتبط المقاييس بنواتج العمل من خلال شكل ما لإجراءات التحسين. تفادي هوس المقاييس والشلل التحليلي.

٥. اعلم أن قياس أداء الموظفين عملية مرحلية انتقالية قد يكون لها آثار تنظيمية واسعة، فسوف تبرز القضايا الثقافية والهيكلية، بالإضافة إلى تأثيرات معينة على ممارسة الإدارة، والاتصال، واستراتيجيات الموارد البشرية.

٦. يوجد بعدان رئيسيان لقياس أداء الموظفين: بعد داخلي وقد ناقشناه فيما سبق، وبعد خارجي، وعمليات المفاضلة والمقارنة، يمكن أن تفيد في تقرير كيف يسير أداء منشأتك بالمقارنة بالمنشآت الأفضل في مجالها، وتكشف بذلك عن فرص التحسّين الكامنة. ونظراً لأن قواعد البيانات الاستشارية تضم في المعتاد عدداً كبيراً من الفئات، فينبغي التعرّف على أكثرها جوهرية بالنسبة لمنشأتك.

٧. عليك تفادياً لإهدار الوقت والمال ورفع التوقعات التنظيمية بغير ضرورة ـ أن تمارس العصف الذهني: كيف يمكن لقياس أداء الموظفين أن يضيف قيمة للمنشأة وأعمالها؟ حاول أن تقدّر بشكل واقعي نموذجاً **Snapshot** للنواتج المحتملة ثم ابحث الخيارات الخاصة بالعمليات المتاحة للتوصل إلى تلك النتائج.

دراسة حالة

فيدرال إكسبريس

الإطار العام

من الصعب أن يجد المرء من كلمات الثناء والمديح ما يكفي لوصف التميز اللوجيستيكي والتشغيل لشركة فيدرال إكسبريس **FedEx** التي تأسست عام ١٩٧٣ وأصبحت الآن أكبر مؤسسة نقل بريد سريع على مستوى العالم. ويكفي أن نقول إنها تنقل أكثر من ٢,٥ مليون طرد يومياً وتخدم ٢١١ شركة و ٣٢٥ مطاراً وتمتلك أسطولاً يضم ٥٦٠ طائرة و ٣٧ ألف سيارة وتتلقى ٣٨٠ ألف مكالمة يومياً وتنقل حوالي ٤٥ مليون رسالة إليكترونية كل ٢٤ ساعة.

غير أن النجاح ناتج عن أداء أكثر من ١٢٧ ألف موظف منتشرين حول العالم وفلسفة عمل من ثلاث كلمات: الأفراد، الخدمة، الربح، يؤمن بها ويطبقها مؤسس الشركة ورئيسها وكبير المسئولين التنفيذيين بها "فريدريك سميث" ويسود المؤسسة إيمان بأن "الأفراد يأتون أولاً"، فقد ذهب سميث طويلاً إلى أن الأداء المتفوق للموظفين ورضاهم سوف يجعلان **FedEx** قاب قوسين أو أدنى من بلوغ هدف إرضاء العملاء بنسبة ١٠٠٪.

و"سميث" معروف أيضاً بحكمته التجارية، فبعد فوز الشركة بجائزة مالكولم بولدريدج عام ١٩٩٠ قال: "لو أننا لم نتنافس لتراجعت بؤرة تركيزنا على الجودة إلى مرتبة ثانوية" ومع ذلك حين سئل إن كانت **FedEx** قد بلغت بذلك المستوى المطلق للجودة، أجاب: "إن نيل هذه الجائزة يمثل ببساطة رخصتنا للممارسة".

لقد نشر مؤسس الشركة في أنحاء المنشأة فكرة مؤداها "أن الشيء الذي لا تستطيع قياسه لا تستطيع أن تديره"، ويجرى تطبيق هذا المفهوم بالكامل على أداء ورضا الموظفين. والمديرون أيضاً يتم تقييمهم سنوياً بواسطة الأفراد العاملين في أقسامهم، مما يمكن أن يؤثر على العلاوات أو يترتب عليه تقديم تدريب لهم إذا اتضح أن الأداء دون المستوى.

وتطبق المؤسسة أفضل ممارسات التوظيف، وهو ما يؤدي في النهاية ـ من خلال رضا العاملين ـ إلى النجاح في العمل. وقد تجاوزت الإيرادات الآن ١٠ بليون دولار، ومستويات رضا العملاء مرتفعة، بينما تُعد الجوائز التي حصلت عليها المؤسسة في الخمسة عشر عاماً الماضية بالمئات.

القيم وقياس أداء الموظفين

تعتمد فيدرال إكسبريس على أكثر نظم الإليكترونيات تطوراً في تتبع ومراقبة طرودها التي يتجاوز عددها ٢,٥ مليون يومياً، وناقلي البريد السريع البالغ عددهم ٣٧ ألف، ويتم قياس الأداء وفقاً لمجموعة من مؤشرات جودة الخدمة الصارمة **SQIs**. بيد أن محددات العمل نابعة من فلسفة الأفراد والخدمة والربح **PSP** المتغلغلة والمتشابكة مع قلب المؤسسة وإدارتها وهيكلها وكل خط توزيع عبر العالم.

يقول ستيف روثفورد ـ مدير الموارد البشرية ـ إن هذا المعتقد المؤسسي أعطى قوة دفع هائلة لمجموعة كاملة من قياسات الممارسة الأفضل للموظفين. حيث يقول: "من الناحية الاستراتيجية، يترابط الأداء والرضا الفردي تكاملياً مع النجاح في العمل من خلال العملاء، فإنك إن اعتنيت بالأفراد العاملين لديك سوف يقدّمون لك نوعية الخدمة التي ينشدها العملاء، ويترجم ذلك بالتالي إلى أرباح. إنها دورة تعمل بغير نظام معين من ناحية قابلية القياس.

وتحرص شركة فيدرال إكسبريس على التأكيد على أن فلسفة "الأفراد والخدمة والربح **PSP**" ليست مجرد شعار بل تمثّل أسلوب الشركة في إدارة أعمالها. على سبيل المثال: قام "سميث" نفسه بكتابة باب عن القيم والأفراد في دليل مديري الشركة.

ويلاحظ "روثفورد" أن فلسفة الأفراد والخدمة والربح **PSP** عبارة عن مفهوم تستوعبه وتطبقه قوة العمل ـ ابتداء بالمكاتب الواقعة في الضواحي وتدار بواسطة شخص واحد وانتهاء بأولئك الذين يديرون المقر الرئيسي للشركة بمدينة ممفيس من العاشرة مساءً حتى السادسة من صباح اليوم التالي.

ويربط الحاجة إلى قياس وتقييم العمل بدقائقه وتفاصيله التشغيلية ـ أي عميل في أي مكان في العالم يمكنه أن يستفسر عن وضع الطرد الخاص به ويحصل على إجابة خلال ٣٠ دقيقة أو يسترد مصروفات النقل التي دفعها ـ بالأداء المترابط تكاملياً مع تميز الخدمة، يستتبع ذلك أن يكون قياس أداء الموظفين ورضاهم جوهرياً بالنسبة لعنصر الأفراد في فلسفة الأفراد، الخدمة، الربح.

ووفقاً لرأي "وثفورد" أصبح تقييم الأعمال محدداً بشكل أكثر دقة وصرامة بالنسبة لفيدرال إكسبريس خلال التسعينيات، ويعود ذلك أساساً إلى

الضغوط المتولّدة من ظروف العمل المتغيرة والمنافسة والمؤثرات المرتبطة بالكساد والركود.

يقول "روثفورد": على امتداد الأعوام الخمسة إلى العشرة الماضية، أصبحت المنافسة أشد، وكان علينا أن نزيد من كفاءتنا لأن التكاليف انخفضت بينما ارتفعت القيمة بالنسبة للعملاء. ومن ثمّ فقد أصبح القياس حيوياً بدرجة أكبر ونحن نحاول أن نوازن بين عناصر فلسفتنا المؤسسية بشكل أكثر تحديداً.

وكمثال للسعي لإيجاد هذا التوازن، ركزّ جانب كبير من التفكير على المستوى التنفيذي وإدارة الموارد البشرية على تقييم الجهد الاستنسابي (أي النابع من حرية التصرف والاختيار) ـ أو الفرق بين موظف يعمل بمستوى كافٍ فقط للاحتفاظ بوظيفته وموظف آخر يبذل ما بوسعه لأداء وظيفته على أفضل نحو ممكن. ويشمل ذلك عبارة فيدرال إكسبريس التقليدية الشهيرة "هل من مساعدة أقدمها لك" التي يتفوه بها العاملون بصدق وإخلاص عندما يتصل بهم عميل ما، مهما كان حجم الضغوط اللوجيستيكية التي يواجهها المكتب.

يتحدث "روثفورد" شارحاً ذلك فيقول: لقد استطعنا أن نبرهن ـ من خلال تلبية حاجات الموظفين ـ على أن بوسعنا زيادة قيمة الجهد الاستنسابي، مضيفاً؛ إنه ينبغي لنظم مكافأة الجهد أن تتوافق وتنسجم مع خدمة العملاء وتترابط وتتكامل مع دورة الأفراد، الخدمة، الربح، وأن توفر صلة استراتيجية بين أداء الموظفين ورضا العملاء.

ثم يستطرد قائلاً: هذه الصلة جوهرية بالنسبة لأي صناعة خدمية. ونحن معتمدون بشدّة على الأفراد ولذا فمن المهم أن يعملوا ما يريده العملاء عند نقاط التفاعل الأمامية معهم.

تُعدّ فيدرال إكسبريس واحدة من المؤسسات القليلة المتميزة في مجال الوفاء باحتياجات الموظفين، فهي تعتنق فلسفة تقضي بعدم تسريح العاملين وتطبق إجراء "ضمان المعاملة العادلة" على التظلمات والشكاوى، حيث يمكن في حالة تعذّر تسوية الأخيرة من خلال الطعون والمراجعات، أن ترفع إلى كبير المسئولين التنفيذيين بالشركة. ويتم توفير التدريب على نطاق واسع، وتتم الترقيات من الداخل، أمّا برامج تقدير العاملين فهي ابتكارية، فالفائزون بجائزة الصقر الذهبي للخدمة المتميزة يحصلون على أسهم في الشركة - على سبيل المثال، كما أن الأجور جيدة بالمقارنة بالقطاع. من ناحية أخرى، يوجد لدى الشركة منظومة متقدمة للاتصال الداخلي، وتشمل المحطة التليفزيونية الخاصة بها - FXTV - التي بدأت العمل في ١٩٨٧ وشبكة بريد إليكتروني كبيرة.

غير أن "روثفورد" حريص على التشّديد على أن رضا الموظفين لا ينبغي الخلط بينه وبين الدافعية التي يمكنها أن تؤثر على الأداء ولكن ليس على إدراك العميل بالضرورة: "إننا لا نريد أفراداً تحركهم الرغبة في توصيل الطرود لتحقيق الأهداف المرسومة لهم وحسب، بل يجب أن يفعلوا ذلك بأن يكونوا أذكى وأكثر لباقة وليس أكثر اجتهاداً في العمل. فعملاؤنا لن يروق لهم مثلاً أن يقوم موظف توصيل البريد السريع بإلقاء أحد الطرود في وجوههم ثم الانصراف مسرعاً لتسليم الطرد التالي في موعده".

والحقيقة أن دراسة أجريت داخل مؤسسة فيدرال إكسبريس لبحث بعض الأفكار والمفاهيم مثل الالتزام التنظيمي - على سبيل المثال: كيف يتوحّد العاملون مع الشركة وما إذا كانوا يرغبون في البقاء بها من عدمه - إلى جانب مستويات الرضا عن المكافآت. والنقطة الجديرة بالتأكيد هي أن هذه الجوانب متصلة

ومرتبطة ببعضها البعض أصليا وفعلياً لأن الأبحاث الداخلية أثبتت أنه كلمّا كان إدراك الفرد للارتباط بين الجهد والمكافأة إيجابياً، كلماّ قوى التزامه نحو الشركة.

وتقرّر فيدرال إكسبريس بطبيعة الحال قيمة سمات وخصائص موظفيها، معتبرة الدافعية الذاتية والاهتمام بالمظهر والتحلي بشخصية ودودة غير متحفظة، من الأساسيات.

التطبيق الإجرائي لفلسفة الأفراد، الخدمة، الربح

يوضح "روثفورد" أن دورة الأفراد، الخدمة، الربح تعمل على كافة مستويات المؤسسة ككل، ابتداء بخطة العمل الاستراتيجية ثم يتتابع هبوطها بشكل متسلسل إلى أن تصل إلى كل مستوى تشغيلي بالمنشأة، مما يمثل في حقيقة الأمر عملية إدارة بواسطة الأهداف. حيث يقول: "إننا نبدأ عند القمة حتى نصل إلى بالإدارة التنفيذية، حيث تقوم الأخيرة بإعداد بيانات مكتوبة تحدد دورها في تحقيق مجموعة كاملة متكاملة من الأهداف المؤسسية، ثم يتم بعد ذلك توصيلها بشكل متتابع إلى كل مستوى بالهرم التنظيمي، فتكون المحصلةّ النهائية أن كل فرد يصبح مربوطاً بغاية ما من خلال مديره".

على سبيل المثال: في المحطات التي يتم أخذ الطرود منها لتسليمها، يتم وضع خطة تشغيلية تغطي العناصر الأساسية للأداء الفعلي للعمل مثل الإيرادات، والتكاليف، والإطار الزمني .. إلخ. كما تضع الخطة أهدافاً للسمات الوظيفية التي يرُى أنها ضرورية لإرضاء العميل مثل الاعتماديه.

وتمثل الجودة الكلية جانباً أساسياً في استراتيجية العمل، بينما تحتل مؤشرات جودة الخدمة SQIs المكانة نفسها بالنسبة للعمليات. وتركزّ الجودة الكلية على تميز الخدمة من خلال إرضاء العميل - بما في ذلك العميل الداخلي -

والتحسين المتواصل والأفراد والإنتاجية. وتشجع المبادرات العملية على حل المشكلات عند أدنى مستوى ممكن بالمنشأة وتشمل النشر المتواصل والمستمر لفرق الجودة.

ويوجد إثنا عشر مؤشراً لجودة الخدمة ـ ترتبط على سبيل المثال بعمليات التسليم والاستلام والطرود المفقودة وشكاوى العملاء ـ وتُشكل هذه المؤشرات في مجملها الأساس الوطيد لقياس أداء العمل، ويتم إعطاؤها أوزاناً لتعكس السمات التي يعتبرها العملاء جوهرية، وهي بذلك ترتبط برضا العملاء.

ونتيجة لذلك، يتم قياس خدمة العملاء بدقة وتعزيزها بواسطة مجموع كلي لمؤشرات جودة الخدمة يتم احتسابه أسبوعياً وبثه عبر محطة تليفزيون **FXTV** والوسائط الداخلية الأخرى. يقول "روثفورد": يتم بحث التفاصيل المتصلة بمؤشرات **SQIs** في إطار الخطة الإجمالية ووفقاً للأهداف الاستراتيجية، ومن ثمّ فإننا إذا أردنا أن نقدم خدمة أكثر اعتمادية، ينبغي على الفرق التشغيلية أن تركزّ على النواحي العملية المتصلة بما يطلب منها أن تحققه وحالة أدائها كل أسبوع.

قياس أداء ناقلي المراسلات

تطبق فيدرال إكسبريس معايير ومقاييس يومية على أداء ناقلي المراسلات، وتشمل تحديد مواعيد نهائية صارمة وشبه ثابتة للتسليم إلى جانب كميات الطرود المستلمة والمسلمة في الميل الواحد / الساعة الواحدة / المسار الواحد. كما تطبق الشركة معايير خاصة بالمظهر والأسلوب الشخصي أيضاً.

ويعتمد تقييم الأداء في هذه الناحية على نظام سوبر تراكر **Super Tracker** الإليكتروني الذي تمّ استحداثه في ١٩٨٦، ويتم من خلاله استخدام ماسحات وأكواد عمودية واتصالات عبر الأقمار الصناعية بالنسبة لكل طرد يتم

التعامل معه، حيث يتم تتبع الطرود وبث معلومات عبر الأقمار الصناعية للمقر الرئيسي في مدينة ممفيس الأمريكية لإعداد مؤشرات جودة الخدمة **SQIs** ومن منظور أعرض يخضع ناقلو المراسلات لمراجعة للأداء مرتين سنوياً، ويركّز نصف هذه المراجعات على الأهداف المحددة للأداء على الطريق وعمليات التسلم والتسليم، ويقوم ناقلو المراسلات بالاشتراك مع المديرين بوضع قواعد إرشادية معيارية لما يعتبره الطرفان الممارسة الأفضل في هذا النوع من العمل.

ويذكر "روثفورد" أن المديرين يستقلون السيارات مع ناقلي المراسلات في جولات تفتيشية، الهدف منها ملاحظة الأداء والوقوف على مدى تلاؤم عدد عمليات التسليم مع الجدول الزمني المقرر. ثم يقوم الاثنان بوضع هدف ما يمكن أن يكون ـ مثلاً ـ إنجاز ١٥ عملية تسليم في الساعة الواحدة، وذلك في ضوء الظروف العادية والإجراءات المتبعة في **FedEx** ثم يستطرد قائلاً:

> هذا الهدف المتفق عليه فيما بينهما يصبح غاية عندئذ، وإذا تجاوز ناقل مراسلات ما ذلك الهدف بتسليم ١٧ طرداً، يستحق آنذاك علاوة تحسب بناء على أجره في الساعة الواحدة كجزء من التعويض المرتبط بالأداء.

علاوة على ذلك، من الممكن أن يؤدي تجاوز الأهداف بانتظام إلى صرف المزيد من العلاوات نظير الالتزام الفردي الخاص أو نظير النجاح الإجمالي للفريق التشغيلي الذي يعمل ناقل المراسلات ضمنه. أمّا إذا تجاوز كل عضو في مجموعة ما الأهداف، يتم صرف علاوة جماعية تشجيعاً لروح القيادة والعمل الجماعي.

يقول "روثفورد": يؤكد نظام العلاوات المخصصة للمحطات أيضاً على المهارات الكمية لأن الكفاءة يمكن الارتقاء بها من خلال حسن التخطيط والقدرات اللوجيستيكية.

تقييم أداء غير ناقلي المراسلات

يتم تقييم أداء مجموعات العاملين ذوي أهداف العمل الأقل تحديداً من خلال عمليات تقييم الأداء والمناقشات، إلى جانب اختبارات المعرفة الوظيفية بالنسبة للأفراد المتصلين بالعملاء مباشرة.

يقول "روثفورد" : يتم إخضاع الموظفين المتصلّين بالعملاء لاختبارات منتظمة للوقوف على مستويات معرفتهم العامة بفيدرال إكسبريس ومعرفتهم الوظيفية. على سبيل المثال: يتم سؤالهم عما يعرفونه عن الملامح والخدمات وكيف يستخدمون موارد الشركة وتسهيلاتها وغير ذلك من النواحي المرتبطة بالعناية بالعملاء.

ويتم منح الموظفين ـ الذين تكشف الاختبارات عن عدم توافر مستوى مناسب من المعارف لديهم ـ وقتاً للدراسة والتدريب وتحدث التغذية المرتدة بعد كل اختبار حتى يفهم الموظفون نواحي الضعف أو القوة في أدائهم. يقول روثفورد: تضمن هذه الاختبارات إطلاع الأفراد على ما يجرى في الشركة أولاً بأول، وتؤثر درجة المعرفة الوظيفية على النتائج الإجمالية لمراجعات الأداء.

وتـأتي بقيـة درجـات المـراجعة مـن أداء المهـام الإداريـة والأمـور المتعـلقة بالسـلامة، والحضـور، والمواظـبة، والمـبيعات، والممارسات العامة ـ وكمثال خاص بناقـلي المراسـلات ـ ما إذا كانت سيارة الشركة يتم الاعتناء بها وصيانتها جيداً أم لا.

وعـند سؤاله عمـّا إذا كـانت الشـركة قـد درسـت إمكانية إجراء عملية التقييم الشامل للأداء، أكدّ روثفورد أن ذلك تمّ بالفعل، غير أنه نظراً لأن التقنية لم تسـر بصـورة جيدة في الواقع العملي، لم يتم تطبيقها: ما تزال مراجعات الأداء تتم بمعرفة الرئيس في العمل، كما تعتمد أيضاً إجراء مقابلات التخطيّ الوظيفي **Skip Interviews** الـتي تسـمح لـلموظفين بالـتحدّث مباشـرة مع المشرف على المدير. ومـن الأسـباب التي تجعل التقييم الشامل للأداء غير صالح للتطبيق بشركتنا أنه من الصـعب جـداً بالنسـبة للمنافسـين أن يقيمّوا عمل ناقلي المراسلات الذين يعملون بمفـردهم غالـبية الوقـت. إنهـم يشـكلون عمـاد العمـل وعمـوده الفقـري غير أن زملاءهـم لا يعـرفون بالضـرورة كيـف يـنظر لهم العميل وذلك عنصر جوهري في الأداء.

إن المشـكلة الرئيسـية في تقييـم الأداء بواسـطة المنافسين تكمن في الاتفاق عـلى الكيفيـة الـتي ينـبغي أن يـتم بهـا، ولذلك فالنظم التي نطبقّها تخضع باستمرار للـتعديل والـتحديث لكـي يتسـنى إجـراء أفضـل تقيـيم ممكن للأداء الفردي وفقاً لمعايير محددة بوضوح.

الاستقصاء، التغذية المرتدة، العمل

تتمثل العملية الأساسية لقياس رضا الموظفين (وليس الأداء) وتقييم جودة أداء المديـر أو القـائد بشـركة فيـدرال إكسبريس في الاستقصاء، والتغذية المرتدة،

والعمل SFA التي تم استحداثها في أواخر السبعينيات. ويقصد بالشطر الأول، الاستقصاء السنوي الذي يتم إجراؤه كل ربيع، أمّا الشطر الثاني فهو التغذية المرتدة المقدمة إلى مناقشات الموظفين ـ الإدارة المشتركة حول نتائج الاستقصاء، أمّا الشطر الثالث أو العمل فيتم في صورة أنشطة مستقبلية لوحدات العمل والمديرين. استكمال استمارة الاستقصاء اختياري، ويتم استلام الاستمارات من كل مجموعة يتولّى إدارتها مدير أو مشرف في المؤسسة.

يتحدث روثفورد شارحاً ذلك فيقول: "يستخدم الاستقصاء في التعرف على مناخ العمل السائد في الشركة، حيث يتم تناول مشاعر الموظفين، وإنجازات مجموعات العمل، وفرق حل المشكلات التي تُعنَى باستمرار بالتحسّنات المتصلة بالجودة وغير ذلك من النواحي مثل القيادة المؤسسية أو قيادة الوحدات التشغيلية".

ويُطلب من المبحوثين من خلال الأسئلة العشرة الأولى في الاستقصاء أن يعلقّوا على عبارات متصلة بأداء المدير المباشر للموظف وتغطّي نواحي، مثل أسلوب الإدارة، إطلاع الأفراد على مجريات الأمور أولاً بأول، ومعاملة المرؤوسين باحترام، الإصغاء إليهم والإشادة بإنجازاتهم. أمّا بقية الأسئلة فتغطي: الوظيفة، الأجور والمزايا، واحتياطات السلامة ... إلخ.

يقول "روثفورد": نحن نستخدم النتائج في التحقق من الاتجاهات وفهم ردود فعل الموظفين تجاه المؤسسة.

ولدى الانتهاء من معالجة بيانات الاستقصاء مركزياً في ممفيس، يتلقى كل مدير أو قائد مجموعة عمل صحيفة درجات بالنتائج المتصلة بمجال عمله، وهذه تتم مراجعتها خلال اجتماعات تغذية مرتدة رسمية تعقد مع الموظفين، مما يضمن قيام المجموعة ككل بمراجعة أداء الوحدة وقيادتها. ويتم عقب ذلك رسم خطة عمل تحسينية موثّقة، متضمنة بالتفصيل نواحي القصور والإجراءات التصحيحية والجداول الزمنية، وتشكّل تلك الخطة أساس أهداف الوحدة والمدير للعام المقبل.

وحينما تقتضي الظروف ذلك، يتم تطبيق تقنيات متخصصة لتلقين الفرق لتوجيه عملية التغذية المرتدة ـ وإن كان محور الاهتمام الرئيسي بالنسبة للمديرين هو استخلاص الاستجابة إلى مقاييس أداء الوحدة ـ استرشاداً بثلاثة أسئلة: هل يجري إنجاز الأهداف؟ هل الأداء يتحسّن؟ هل الأهداف تنطوي على تحدٍ كافٍ؟.

وأية وحدات تقع ضمن نسبة ٥٪ الأدنى من النتائج المجمّعة للمؤسسة ككل يتم تصنيفها بأنها "مجموعات محل اهتمام حرج" وتوجيهها نحو اتخاذ إجراءات وخطوات لتحسين وضعها بمعرفة مسهّلين مدرّبين تدريباً خاصاً. وفي مثل هذه الأحوال، يعاد إجراء الاستقصاء بعد مضي ستة شهور لمراقبة التقدم الذي تم إنجازه بهذا الشأن.

ويشكل تقييم القيادة عنصراً جوهرياً في استقصاءات رضا الموظفين، ويتحقق عن طريق تقييم قدرات مدير ما وفقاً لعدد من العبارات من بينها ـ مثلاً ـ عبارة "أشعر أن بإمكاني أن أخبر مديري بما أفكّر فيه بحرية"، والتي يجيب عليها الموظف الخاضع للبحث بواحدة من الاستجابات التالية: "أوافق تماماً" ـ "أوافق" ـ "أوافق في بعض الأحيان" ـ "لا أوافق" ـ "لا أوافق البتّة".

وحينما يتم الانتهاء من ترتيب النتائج في صورة جداول، يحصل كل مدير على درجة أداء شخصي عن كل واحدة من العبارات العشر الأولى، ويتم بعد ذلك تجميع هذه الدرجات لتكوين مؤشر القيادة الذي يقارن بهدف مؤسسي يوضع للمؤشر في كل عام. وفي حالة انخفاض الدرجة بصفة خاصة، يُطلب من مديري الموارد البشرية التدخل للتصدّي للمشكلات المحتملة ـ ربما من خلال البرامج التدريبية. كما يتم أيضاً إعادة إخضاع المدير الفردي للاستقصاء بعد ستة شهور لمعرفة ما إذا كانت اتجاهات الموظفين قد تغيرتّ أم لا.

يقول روثفورد: "لا يؤثر مؤشر القيادة على الترقيات والمكافآت، وهو يتصل اتصالاً وثيقاً بالنظرة المتوازنة للأداء التي نحاول أن نوجدها في أرجاء الشركة. على سبيل المثال: إذا كنا نكافئ موظفاً ما على البيع الناجح فلن نفعل ذلك إذا جاءت المبيعات المرتفعة على حساب مهارات القيادة من وجهة نظر المرؤوسين.

ويتوافق ذلك مع سياسة الباب المفتوح التي نطبقها والتي تشجع الموظفين بفاعلية على التجاوب مع جودة القيادة التنفيذية وعمليات اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة ـ إننا نروج بفاعلية لفكرة أن بوسع الموظفين أن يرسلوا مذكرات للإدارة العليا للاستفسار ـ مثلاً ـ عن الأساس الذي تُتخّذ القرارات بناء عليه وكيف تحقق تلك القرارات غايات وأهداف الشركة.

وقد جاءت آخر التقييمات الناتجة من استقصاء الموظفين إيجابية للغاية، ويقول روثفورد إن الاستجابات غير المواتية ينظر لها على أنها فرص يمكن من خلالها لمسئولي الموارد البشرية أن يوجدوا مجالات للمناقشة مع المديرين، وينتج عن ذلك في النهاية شكل من أشكال العمل الذي يتجه إلى التحسين.

نقل قياس أداء الموظفين إلى أوروبا

يلخّص روثفورد تجربة فيدرال إكسبريس التي جعلتها نموذجاً أمريكياً فريداً في مجال قياس أداء الموظفين في العبارة التالية: "لقد آمنا منذ اليوم الأول بأن الأفراد عنصر أساسي وجوهري لنجاح العمل، مما أعطى قوة دفع هائلة لنماذج وممارسات قياس أداء ورضا الموظفين لدينا". ولكن باعتبارها أكبر مؤسسة نقل سريع في العالم ـ حيث تقدّم خدماتها إلى ٢١١ دولة من خلال ١٤٠٠ مركز و ١٢٧ ألف موظف حول العالم كما أشرنا من قبل ـ فإلى أي مدى وبأي درجة من الفعالية يتم نقل وتبنّي الضرورات الحتمية المؤسسية أو الممارسات الأفضل في المناطق الأخرى التي تعمل بها المؤسسة متعددة الجنسيات؟.

جون مايكس هو نظير روثفورد في بروكسل ـ المقر الرئيسي لفيدرال إكسبريس (أوروبا) التي يغطي نشاطها المملكة المتحدة وألمانيا وسويسرا وإيطاليا وفرنسا وبلجيكا وهولندا وأخيراً ـ منذ ١٩٩٥ ـ الشرق الأوسط. ويوضح مايكس أن القطاع الأوروبي يستخدم نظيره الأمريكي كمعيار مفاضلة داخلي ويقل عنه خبرة. حيث يقول: "يطبق زملاؤنا في الولايات المتحدة عملية الاستقصاء / التغذية المرتدة / العمل" منذ أواخر السبعينيات، بينما بدأنا نحن تطبيقها بعدهم بعشر سنوات. غير أننا لسنا متخلفين عنهم من حيث الاستجابة، وإن كانت هناك فروق دقيقة بين النموذج الأمريكي وأسلوب تطبيقه في أوروبا والشرق الأوسط.

لقد اعتدنا على إجراء الاستقصاء نفسه بالضبط لموظفي القطاع الأوروبي كافة والبالغ عددهم ٤٠٠٠، غير أننا وجدنا أن هناك مشكلات لغوية وتفسيرية ولوجيستيكية معينة ينبغي التغلّب عليها، ونتيجة لذلك، كان من الضروري ترجمة

الاستقصاء السنوي إلى عدة لغات محلية لكي يكتسب وثاقة صلة قومية أكبر ويتناول المعايير أو التفضيلات الثقافية.

يقول مايكس: "يوجد عدد كبير من الثقافات المتباينة في نطاق هذا القطاع ينبغي دراستها كل على حدة". ولتوضيح هذه النقطة تستخدم بلدان الشرق الأوسط حالياً النسخة الانجليزية من الاستقصاء، ولكن يحتمل أن يتغير ذلك في المستقبل. وعلاوة على أن الاستقصاء يتم نشره في صورة ثقافية مقبولة، فقد أسهم الاتصال الجيد في أنحاء أوروبا في التأكيد - مثلاً - على أن استكمال بيانات الاستقصاء اختياري وليس إجبارياً. كذلك يجتمع فريق عمل خاص يمثل مختلف المستويات والبلدان والوظائف بانتظام للنظر فيما يمكن عمله لتحسّين عملية الاستقصاء والتغذية المرتدة والعمل **SFA**.

وبالإضافة إلى ترجمة الاستقصاء إلى لغات مختلفة، يقع على عاتق المركز الرئيسي الأوروبي مسئولية إضافية وهي أخذ القوانين الوطنية بعين الاعتبار على سبيل المثال: هناك قانون في ألمانيا يقضي بوجوب مناقشة أي موضوعات متصلة بالمراجعة والتغذية المرتدة مع مجلس الأشغال، وهذا إجراء إلزامي في تلك الدولة ولكنه سيمتد بشكل مضطرد إلى الدول الأوروبية الأخرى في ضوء إصدار الاتجاه الأوروبي توجيهات بهذا الشأن في ١٩٩٦.

يقول مايكس: "لا يمكننا الافتراض ببساطة أن الأعمال الموجهة نحو تنفيذ الخطط المؤسسية الصادرة عن القطاع الأمريكي يمكن أن تفسر على النحو نفسه بالضبط في أوروبا. وفي أحيان كثيرة ينبغي علينا الاستعانة بمستشارين متخصصين لمساعدتنا على تكييف أو تعديل الخطط المؤسسية".

من ناحية أخرى، تتعامل فيدرال إكسبريس في الولايات المتحدة مع عدد كبير جداً من الموظفين، على حين أن القطاع الأوروبي يعمل به أقل من ٤ آلاف موظف، ويمثل ذلك عينة أصغر حجماً قد تولّد نتائج عددية مختلفة بشكل ذي دلالة. غير أن فلسفة تقييم العاملين تظل واحدة ـ فهو لا يتعلق بمعالجة البيانات والأرقام البحتة، ولكنه محاولة للحصول على صورة صادقة عريضة للكيفية التي يتجاوب بها الأفراد قومياً وعالمياً مع غايات العمل وما يدفع الأفراد لممارسة الأداء بطرق معينة.

يتحدث مايكس شارحاً ذلك فيقول: "تفادياً للتركيز بدرجة مبالغ فيها على الأرقام الخام، نحرص كل الحرص على الابتعاد عن النتائج الصرفة أو البحتة للتأكيد على أهمية عنصري التغذية المرتدة والعمل في دورة الاستقصاء والتغذية المرتدة والعملSFA .

ويشير أيضاً إلى ميل الأوروبيين إلى الإجابة على الأسئلة بشكل أكثر موضوعية وواقعية من الأمريكيين: "على سبيل المثال: يُعطي الأمريكيون درجة مرتفعة إذا وافقوا من منظور عريض على عبارة ما، أما الأوروبيون فيفكرون بشكل أكثر جدية في إجاباتهم فيوازنون بين مختلف جوانب النقطة التي تعبّر عنها العبارة، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى إعطاء درجات إجمالية أقل لأداء المدير".

ثم يضيف مايكس: إن الاندماج الحديث لقطاع الشرق الأوسط يفتح مجالاً جديداً للقضايا الثقافية: "إن الثقافة وأسلوب الإدارة المفتوحين في فيدرال إكسبريس يتسمان بطابع غربي شديد لذلك علينا أن نتوخّي الحذر الشديد عند تطبيقهما في البلدان المختلفة. ففي منطقة الشرق الأوسط ـ مثلاً ـ يصعب جداً على الموظفين أن يتقبلوا فكرة أن ينتقدوا أداء مديريهم بصراحة، لذلك علينا أن

نمضي بعض الوقت شارحين لهم أن هذا ليس انتقاداً شخصياً وإنمّا هو عمل في مصلحة تحسين أداء العمل. ويتصل جانب كبير من عملنا في مجال الموارد البشرية الآن بالتفسيرات الدقيقة للثقافة والقضايا المتصلة بها.

نظرة عامة

إجمالاً لما جاء في دراسة الحالة، نقول أن عوامل النجاح الحاكمة لقياس أداء الموظفين بمؤسسة فيدرال إكسبريس نابعة من الفلسفة الإدارية الأصلية لمؤسسها "فريدريك سميث" والتي تقول في جوهرها أن المنطق يقتضي أن يتم قياس الأداء بدقة وأن يتم ربطه بكل من المكافآت والنجاح الإجمالي للأعمال من خلال المساهمة الفردية.

ويقول "ستيف روثفورد" : إن من الضروري أن يتم تحديد ما يجرى قياسه حتى يمكن إيجاد نظام المكافآت المناسب، ثم يضيف إنه في الواقع العملي يلزم أن تكون آليات التعويض والتقييم كافة قابلة للإخضاع للضبط والسيطرة وأن تكون ملائمة، ضاربا مثال **Sales leads**.

ربما نحتاج إلى المبيعات ولكن لا جدوى تُرجى من مكافأة شخص ما على إحضار قائمة طويلة من الأسماء غير المفيدة. إن ما ينبغي علينا أن نسعى إليه هو إيجاد أفراد مبيعات مؤهلين قادرين على إيجاد / تكوين أعمال ومن ثمّ أرباح في النهاية للمنشأة .. وهؤلاء هم الذين يستحقون المكافأة.

وينطبق مبدأ الرقابة والضبط أيضاً على أسلوب تصميم استقصاء الموظفين ومؤشر القيادة، حيث ينبغي للعبارات المستخدمة أن ترتبط بأعمال إجرائية قابلة لأن تخضع للرقابة والسيطرة من جانب الفرد الذي سيتأثر باستجابة

ما: "لا فائدة من استخدام عبارة "أنا أحب العمل في فيدرال إكسبريس" ضمن الاستقصاء لأن ذلك ليس أمراً متصلاً بالقيادة مباشرة. فقد يعجز المدير عن فعل أي شئ حيال الإدراك المؤسسي الإجمالي لدى موظف ما، غير أنه يستطيع أن يفعل شيئاً حيال قدرته أو عدم قدرته على الإصغاء لوجهات نظر زميل له.

ويؤكد روثفورد أيضاً أنه يلزم إعطاء وزن خاص للجوانب ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للنجاح المؤسسي، وذلك من حيث المكافآت والقياس. حيث يقول: "ينبغي ربط الحوافز بمقاييس أداء الموظفين التي يتم تطبيقها أولاً على نواحي الأداء الفردي الجوهرية والنوعية. فعلى سبيل المثال: إذا أردنا أن يجيد الأفراد تسليم الطرود، فلابد ألا يهتموا فقط بسرعة التسليم، إذ أن إرضاء العميل يقتضي مراعاة جوانب أخرى مثل حُسن المعاملة، والمرونة، والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة".

وعليه فقد أصبح تحقيق التكامل بين قياس أداء الموظفين وأهداف العمل، عملية طبيعية في ظل فلسفة "الأفراد، الخدمة، الأرباح" التي تعتنقها فيدرال إكسبريس، ورغم أن المؤسسة تتميز بالكثافة العالية لرأس المال نظراً لحاجتها إلى استثمار مبالغ طائلة في النقل، بما في ذلك الطائرات - حيث توجد أكثر من ٧٠ طلبية توريد طائرات للمؤسسة وقت تأليف هذا الكتاب - إلا أن الأفراد هم محور اهتمامها الأساسي.

وتلخيصاً لما سبق، نقول إن لفيدرال إكسبريس غايات محددة مترابطة ومتناسقة مع الخطة التشغيلية الوظيفية، ويتم صياغة نموذج لأدائها وقياسها وفقاً للمساهمات الدنيا والقصوى في تحقيق الأرباح في النهاية.

ويخلص روثفورد إلى ما يأتي: "حيث أننا نعتمد على الاستخدام المكثف للعمالة، فإن متغيرنا الرئيسي هو إنتاجية قوة العمل، فمن الأهمية بمكان أن يشكلّ رضا الأفراد والموظفين جزءاً من خطة العمل الإجمالية. إننا ننقل ما يزيد على ٢,٥ مليون طرد يومياً، وعلينا أن نتعامل مع الأمور اللوجيستيكية بشكل سليم لنضمن نجاحنا ـ فإذا سارت إجراءات العمل الورقي بصورة خاطئة فيما يتعلق بشحنة طرود مرسلة جواً، يمكن أن يكلف ذلك الشركة أموالاً طائلة. وتحاشي مثل هذه الأخطاء لا يتأتى إلا من خلال الجهد الاستنسابي الذي يدفع الموظفين للعمل على نحو أكثر ذكاءً ـ وليس أكثر اجتهاداً ـ وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى على مستويات التشغيل كافة.

الجزء الثاني

الفصل الأول: القضايا الاستراتيجية والاستجابة

دراسة حالة: قطاع Corning TPD

الفصل الثاني: مراجعة أداء العملاء

دراسة حالة: مؤسسة سوليكترون

الفصل الثالث: رضا العملاء وإرجاع الأثر الوارد منهم

دراسة حالة: شركة بريتيش تيليكوم BT

الفصل الرابع: تقدير قيمة العميل والربحية

دراسة حالة: شركة رانك زيروكس

دراسة حالة : جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء

الجزء الثاني

مقدمة

يتناول هذا الجزء موضوع قياس أداء العملاء من خلال أربعة فصول هي:

١. الاعتبارات الاستراتيجية.

٢. استعراض للعمليات والممارسات.

٣. إرجاع الأثر متعدد المصادر من العملاء.

٤. قيمة العملاء وربحيتهم. النظم / التنفيذ.

تتمثل التساؤلات الاستراتيجية الرئيسية التي يتعرض لها هذا الجزء في: لماذا نستخدم قياس أداء العملاء؟ ما الذي سيتغير نتيجة له؟ كيف سيتم تشكيل العمل؟ من الذي يمكّن من ذلك ويدفع عجلته إلى الأمام؟ هل تمتلك المنشأة القدرة على التجاوب مع العملاء؟ ما الذي يجب قياسه؟.

وعلى النقيض من الاعتقاد الشائع، فإن قياس رضا العملاء لا يمثل سوى بعداً واحداً في هذا الموضوع وتشمل الأبعاد الأخرى: إرجاع الأثر من العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، وتناقص العملاء، والولاء، والربحية، وتقييم قيمة العملاء. فضلاً عن نبذة موجزة عن شركات رائدة أخرى كثيرة.

تترابط مقاييس أداء العملاء الأكثر فائدة مع استراتيجية العمل والأولوية المؤسسية وأهداف العمل، أما كيف يتم ذلك وماهية النتائج المنشودة فهما يتمثلان في اعتبارين جوهريين في أية مراجعة استراتيجية لقياس أداء العملاء، ويلعب كبار المسئولين التنفيذيين دوراً واضحاً وظاهراً في هذا المجال وتكون هناك علاقة متبادلة بين معظم المخرجات.

هناك نماذج وأنواع كثيرة متاحة وقابلة للتطبيق من مقاييس أداء العملاء، غير أن أكثرها نجاحاً عادة ما يركز على مشاركة العملاء في تصميمها ويتضمن إرجاعاً متواصلاً للأثر. وفي حالة التنفيذ الدقيق، ستكون للمداخل الجديدة إلى قياس أداء العملاء تأثيرات تنظيمية أكثر عمقاً ـ منها: وجود ثقافة خدمية أكثر تركيزاً، واقتناع العاملين، والاتصال، والتدريب، والنظم.

وفي نهاية هذا الجزء سوف نعرض حالة عملية تبرز النظرة الكلية الشاملة لقياس أداء وقيمة العملاء التي تبنتها جمعية برمنجهام ميدشايرز بلدنج سوسايتي **Birmingham Midshires Building Society** منذ ١٩٩١، تتناول هذا الحالة بالتفصيل الأبعاد الاستراتيجية المتعلقة بالعمليات وأيضاً الأبعاد التكتيكية، إلى جانب نتائج الأعمال. أما الحالات القصيرة فتشمل: قطاع كورننج للمنتجات السلكية واللاسلكية ومؤسسة سوليكترون، وبريتيش تيليكوم، ورانك زيروكس.

الفصل الأول

القضايا الاستراتيجية والاستجابة

التساؤلات والقضايا الرئيسية

يمكن القول إن "دونالد بيترسون" - الرئيس السابق لشركة فورد للسيارات - قد تحدّث بلسان أية منشأة في العالم تضع نصب أعينها العناية بالعملاء عندما قال: "إذا لم نكن موجهّين نحو العملاء فلن تكون سياراتنا كذلك أيضاً". وقد حدث تطور هام وهو تصميم مقياس أو معيار مورد السيارات العالمي QS9000 بالاشتراك مع شركة جنرال موتورز وكرايزلر.

وهناك ضرورتان يفرضهما العمل مع هذه النوعية من العملاء، هما تسليم المكونات في الوقت المحدد بنسبة ١٠٠٪ وأن يبلغ عدد الأجزاء المرفوضة ٢٥٠ جزءاً لكل مليون جزء أو يقل عن ذلك. ومع قيام الشركات العملاقة العالمية بإعادة تحديد موقعها من أجل كسب ولاء المشترين، أصبح العميل موضع الاهتمام.

ويواجه قطاع الخدمات المالية بالمملكة المتحدة ضغوطاً مماثلة ويضع "مايك جاكسون" كبير المسئولين التنفيذيين بجمعية برمنجهام - التي تعد نموذجاً يُحتذى في مدخلها الكلي الشامل إلى قياس أداء العملاء يضع رقم تليفونه المنزلي في استقصاءات العملاء الشهرية تحسُّباً لرغبة أصحاب الشكاوى في عرض شكاواهم على كبار المسئولين بالجمعية. وقد تم توزيع أكثر من مليون استمارة استبيان في غضون الأعوام الخمسة الماضية تحت شعارين اثنين "الاختيار الأول" و "نيل التقدير عن التميز".

والآن ومنذ أن تم مؤخراً إجراء مراجعة استراتيجية؛ أصبحت المجموعة التنفيذية التابعة لجاكسون تحمل رسمياً اسم "فريق علاقات العملاء" الأمر الذي يحمل في طياته دلالات قوية. كذلك أصبحت الأرقام والإحصائيات الشهرية الخاصة بالرضا وعدم الرضا والهروب والاحتفاظ تُعرض عليه، ويترتب على ذلك طرح التساؤلات التالية: ما هي دلالة هذه الأرقام؟ كيف يجب أن تكون استجابتنا؟ ومن الذي سيتولى اتخاذ الإجراءات اللازمة؟

وتؤكد البحوث التي أجريت في أمريكا الشمالية أهمية رضا العملاء بالنسبة لكبار المسئولين التنفيذيين، وهو ما يتضح من خلال استقصاء قادة الأعمال الأمريكيين الذي أجرته مؤسسة "ديلويت آند توش". حيث طُلب من أكثر من ٢٠٠ مسئول تنفيذي بشركات "فورتشن ١٠٠٠" أن يذكروا أكبر التحديات التي تواجههم وقد جاءت المنافسة العالمية وإنتاجية قوة العمل على رأس تلك التحديات وذكر ٧٥٪ من المسئولين التنفيذيين أن خدمة العملاء هي الحل الداخلي الرئيسي أو عامل النجاح الحاكم.

وتثير هذه النبذة الموجزة النقاط الهامة التالية:

- الضغوط التنافسية تجبر الشركات على العودة إلى التركيز على العملاء باعتبارهم عوامل حيوية في النجاح المؤسسي على المدى المتوسط إلى المدى البعيد.
- ينبغي أن يتم تعبئة وحشد المنشأة وراء رؤية سهلة الفهم.
- تقوم القيادة بدفع وتوجيه العملاء شخصياً وبصورة حتمية وظاهرة وواضحة.
- قياس أداء العملاء المناسب يشكل قضية استراتيجية.

غير أنه لا يمكن تناول قياس أداء العملاء ببساطة من منظور الجهد أو تحقيقه بواسطة تطبيق أفضل المقاييس الممكنة، كما تعتقد بعض المنشآت، وذلك ما يبرهن عليه مثال أورده "وتيلي وهيسان" من مؤسسة **4M** في كتابهما الذي صدر حديثاً تحت عنوان "النمو الذي يدور حول العملاء".

أعلنت إحدى الشركات التي تعمل في مجال الخدمات المكتبية، التزامها بأن تصبح الشركة الأكثر توجهاً نحو العملاء في نطاق صناعتها وأن تبلغ مستوى عالمياً في فهم العملاء، وبناء على ذلك تم نشر مجموعة مؤلفة من ١٠٥ مقياس لأداء العملاء أو نشاط بحثي بسرعة وتطّلبّ الأمر إشراك ٢٠٠ موظف من ١٧ إدارة وتكلّفت العملية ما يقرب من واحد مليون دولار. وفي نهاية العام الأول اتضح أن نسبة الاحتفاظ بالعملاء انخفضت إلى ١٠٪ وأن مستويات رضا العملاء هبطت بنسبة ٥٪.

وقد كشفت تحليلات هذه النتائج عن وجود مشكلتين: الأولى عدم تنسيق جهود جمع البيانات ووجود إزدواجية بهذا الشأن، حيث بدأ العملاء يشكون من توجيه أسئلة متشابهة لهم من قبل أفراد مختلفين (وإن كان ذلك لأغراض مختلفة). والثانية: أن القياس لم يتولدّ عنه استجابة متكررة ومنتظمة حيث أن ٧٥٪ فقط من التغذية المرتدة من العملاء تمّ اتخاذ اللازم بناء عليها، إلى جانب أن ٤٣٪ من العاملين المشاركين في الأنشطة البحثية احتفظوا بالبيانات.

وتثير القصة عدة تساؤلات رئيسية: لماذا يُستخدم قياس أداء العملاء؟ ما الذي سيتغّير نتيجة له؟ كيف سيتم تشكيل العمل ومن يتولى تحقيق ذلك؟ هل تمتلك المنشأة القدرة على الاستجابة؟ أما السؤال الأكثر أهمية فهو ما الذي ينبغي قياسه؟

المؤشرات البحثية

في عام ١٩٩٥ تناول مشروع بحثي للمفاضلة، أجراه مركز التميز في إرضاء العمل التابع لمؤسسة كوبرز وليبراند، الذي يقع في تورنتو بكندا ـ موضوع كيف يساعد قياس أداء العملاء على خلق تمايز للمنتجات وقيمة العملاء. وقد تضمّنت الدراسة التي حملت اسم IDEAS ـ وهو اختصار "المداخل الإبداعية إلى تقديم الأداء المتميّز من خلال ممارسة محسّنة للعملاء وخدمة ذات جودة كلية" ـ تضمنت هذه المداخل توجيه أسئلة إلى ١٨٠٠ منشأة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، تمارس نشاطها في مجال تجارة التجزئة والتصنيع والخدمات والضيافة والفندقة، عن فلسفاتها وممارساتها وأساليبها الداخلية، والمؤثرات الخارجية عليها وأدوات تحسين درجة رضا العملاء.

أشار التقرير إلى أنه في حقبة الثمانينيات، قام العملاء بتعريف القيمة بوجه عام على أنها تعني السعر والجودة، أمّا الآن فينظر للجودة من منظور علاقات الموردين والمرونة والقدرات. وقد قامت الشركات المستجيبة بإجراء استقصاءات للعملاء في المجالات التالية:

- فعالية معالجة الشكاوى ـ ٨٤٪.
- رضا العملاء ـ ٧٤٪.
- حاجات العملاء ـ ٦٥٪.
- الالتزام بالمقاييس والمواصفات ـ ٥٠٪.
- أفكار المنتجات الجديدة ـ ٤٧٪.

وقد قامت نسبة ٧٥٪ من تلك الشركات الخاضعة للاستقصاء داخلياً بتقييم نفسها مقارنة بالمنافسين، بينما قامت نسبة ٥٣٪ بمقارنة الأداء التنافسي بالنسبة لعملاء معينين أو احتياجاتهم ومن بين الشركات المستجيبة التي ادّعت أن رضا العملاء قد تحسّن على مدى العام السابق، تبيّن أن نسبة ٤٥٪ منها تمارس المفاضلة مع الشركات ذات الأداء المتفوق.

ومما يثير الاهتمام أن الدراسة وجدت أن هذه المجموعة لم توافق على أن يكون القياس لمجرد تأكيد الوضع الحالي لأداء العملاء، بل أن نسبة ٣٠٪ تركزّ الآن على:

- الفهم الكامل للعملاء والأسواق والمنافسين.
- تطبيق أسلوب المقارنة بالمتميزين وإعادة بناء العمليات المتعلقة بالعملاء.
- إعادة تصميم نظم تنفيذ الطلبيات وإعداد الفواتير والشكاوى.
- تقوية وتدعيم إدارة العملاء وفريق البيع.

كذلك فقد وجد المركز أن الشركات الأكثر نجاحاً ركزّت على ٥ نقاط لتكوين ثقافة خدمية داخلية وتحسين درجة رضا العملاء وتسهيل الاحتفاظ بهم:

- الاتصال بالعاملين، وتقدير الاحتياجات، ومراجعة المهارات ومستويات الرضا الوظيفي حيث أن كل هذه العناصر تُسهم في تحقيق مصلحة العملاء.
- التزام الإدارة العليا الواضح بثقافة الخدمة.
- الاعتماد على مدخلات العملاء للمساعدة في وضع معايير الخدمة.
- التأكد من قيام العاملين بالتطبيق الفعلي للممارسات الأفضل.

- مساندة السمات المميزة للمستهلك Customer Ethos من خلال التدريب والتقدير والحوافز.

تركز هذه المداخل المتكاملة ذات النظرة الأكثر كلية وشمولاً لقياس أداء العملاء على اعتقاد أساسي مفاده أن هناك علاقة سببية تربط ما يأتي: رضا العملاء، والولاء، والحصة السوقية، والإيرادات والأرباح.

فعندما طرحت الفكرة لأول مرة أثبت الباحثان "ريتش هيلد وساسر" أن ارتفاع مستوى ولاء العملاء بنسبة ٥٪ يمكنه أن يحسّن من الأرباح بنسبة تتراوح بين ٢٥٪ و ٨٥٪. ويقول الباحثان إن مدلول ذلك أن الحصة السوقية ـ كماً وكيفاً ـ ذات أهمية استراتيجية فيما يتصل بولاء العملاء.

تؤيد البحوث الأوروبية هذه النقطة نفسها، فقد خلصت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى أن ولاء العملاء ـ وليس رضا العملاء ـ يعتبر أحد المحددات الرئيسية لأداء المنشأة. فعلى المدى الأطول يؤدي الاحتفاظ بالعملاء إلى زيادة الأرباح بدرجة كبيرة قد تصل في بعض القطاعات إلى أربعة أمثال على مدى فترة خمس سنوات. كذلك فإن العملاء الموالين يساعدون على جذب عملاء جدد من خلال قيامهم بدور الدعاة المناصرين، وذلك وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة. وتضيف الدراسة أن بعض المصادر تشير إلى أن نصف عملائها الجدد اتجهوا للتعامل معها بناء على تزكية العملاء الموالين الحاليين.

غير أن الدراسة ذهبت إلى أن رضا العملاء قد لا يعدو أن يكون عامل نجاح حاكم وقد لا يكفي لضمان تحقيق النمو في الأعمال أو الربحية ـ وذلك عكس الاعتقاد السائد بأنه يشكّل أحد محددات الأداء . ويرى فريق بحوث ولاء العملاء في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أن المنشآت التقليدية التي تركز على العملاء لا تضع في الاعتبار ردود أفعال العملاء نحو ديناميكيات

السوق أو أداء المنافسين، وبناء عليه لابد أن يصبح قياس أداء العملاء ديناميكياً في حد ذاته لكي يكون فعالاً.

وتؤيد الأمثلة التالية هذه النقطة: فقد تعرضت شركة **AT&T** العملاقة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لخسارة قدرها ٦٪ من الحصة السوقية، رغم أن مستويات رضا عملائها كانت ٩٥٪ - وكما سيلي ذكره في هذا الفصل فإن شركة "رانك زيروكس" قد اكتشفت أن ما يقرب من ربع العملاء الراضين جداً قد لا يشترون منها مرة ثانية بالضرورة. وقد قامت الشركة منذ ذلك الحين بنشر مجموعة من المبادرات والقياسات المبتكرة فيما يتصل بولاء العملاء. ومن الواضح أن هذه النتائج تشير إلى الحاجة إلى إجراء مراجعة استراتيجية لمحددات قيمة وولاء العميل وقد وضع **Heskett et al 1994** بعض القواعد الإرشادية بهذا الشأن في إطار نموذج سلسلة الأرباح الخدمية الذي يبرز العلاقات والمحددات الرئيسية:

- رضا العملاء يحدد ويوجه ولاء العملاء.
- القيمة تحدد وتوجه رضا العملاء.
- إنتاجية العاملين تحدد وتوجه القيمة.
- ولاء الموظفين يحدد ويوجه الإنتاجية.
- الجودة الداخلية هي التي تحدد وتوجه رضا العاملين.

أما من الناحية العملية، فيرى الباحثون أن القيادة تشكل عامل التمكين الحيوي في النجاح وفيما يتصل بالتأكّد من فعالية إدارة المحددات وتزويدها بالموارد. ويجسد أحد أقسام مؤسسة **Corning** هذا المدخل، حيث قام باستحداث أبعاد استراتيجية وموجّهة نحو العمليات لقياس أداء ورضا العملاء.

دراسة حالة

قطاع Corning TPD

قياس أداء العملاء الاستراتيجي

يرتكز قطاع كورننج لمنتجات الاتصال اللاسلكية - رائد صناعة الألياف البصرية على مستوى العالم والفائز بجائزة مالكولم بالدريدج في عام ١٩٩٥ - على نظام الاستجابة للعملاء المطبق لديه. وهو عبارة عن مزيج فريد من العمليات التي تعمل على التعرف على توقعات العملاء وحصرها وتحسينها، كما تترابط هذه العمليات أيضاً مع ست عمليات حيوية و ٥٠ عملية أعمال وحوالي ٨٠٠ عملية أخرى تدعم العمليات اليومية.

يقول "لاري كيشبوخ" مدير خدمة العملاء: إن نظام الاستجابة هو سبيلنا إلى الاستماع للعملاء والتعلم منهم.

وكما أوضحنا من قبل يتمثل عملاء قطاع TPD في صانعي الكابلات ومستخدميهم النهائيين وشركات المشروعات المشتركة الأخرى. وهم يستفيدون من هدفين متصلين بالعملاء - مستويات الرضا المرتفعة، ورضا العميل بالمقارنة بالمنافسين. وتركز عملية القياس بالقطاع على ثلاثة عناصر:

- الوقوف على متطلبات العملاء وقياس مستويات رضاهم.
- تخزين البيانات والوصول إليها واسترجاعها.
- إجراء التحليل وترتيب الأولويات من خلال الإجراءات التصحيحية والمبادرات الخاصة.

وتحدد ثلاثة أشكال للقياس الرضا والتحسنات في العمليات أو الأداء والمقارنات التنافسية ـ وهي: بطاقة تقرير العميل، وعملية القيمة الكلية للعميل، وتقويمات قيمة العميل.

وباستخدام هذه الوسائل، يحقق قطاع TPD نتائج عمل متميزة، حيث تبلغ نسبة المرتجع من منتجات كابلات الألياف البصرية أقل من ٢٥٠ جزء لكل مليون، كما يصف ٩٢٪ من العملاء القطاع بأنه "ممتاز" أو "جيد جداً" فضلاً عن أنه خلال الأعوام الخمسة الماضية لم يقصِّر القطاع أبداً في تلبية طلبات تقديم عروض الأسعار خلال أربع ساعات أو أقل. وبطاقة تقرير العميل عبارة عن نظام داخلي ربع سنوي للتقييم، يتم من خلاله تقييم أداء قطاع TPD بالقياس إلى معاييره السبعة المتعلقة برضا العملاء وهي:

- زيادة تكنولوجيا المنتجات.
- الدعم التجاري سريع الاستجابة.
- الدعم الفني المرتكز على المعرفة وحُسن الاطلاع.
- وجود عمليات إصدار طلبيات بسيطة ويمكن الاعتماد عليها.
- أن تتحسّن جودة المنتجات وتكون موثوقة باستمرار.
- الاستجابة السريعة لعمليات التوريد أو التسليم في الوقت المحدد، توريد كميات كافية ... إلخ.
- السعر والقيمة.

أما القيمة الكلية؛ فهي عملية تعتمد على إرجاع الأثر الأكثر شمولاً والوارد من العملاء الاستراتيجيين الذين يمثلون نسبة أعلى من ٧٥٪ من المبيعات ويتطلبون الإرضاء في أربعة مجالات للقيمة:

- قيمة الأداء.
- قيمة نظم الجودة.
- قيمة مساهمة المنشأة.
- قيمة الموردين.

ويقوم العملاء أنفسهم بإعداد إرجاع الأثر وإطلاع الفرق المسئولة عن العملاء بقطاع TPD - والتي ينتمي أفرادها إلى الوظائف كافة - عليها في مقابلات مباشرة. وفي حالة وجود أية أوجه للقصور أو أية متطلبات جديدة يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية أو إدخال تحسينات على العمليات في مجالات الأداء الحيوية الأربعة.

أما بالنسبة لتقويم قيمة العميل، فهو عبارة عن عملية قياس يجريها طرف ثالث باستخدام تقنيات خاصة، حيث تتم عقد مقابلات مع الذين يشترون الكابلات والمستخدمين النهائيين كل على حدة نيابة عن القطاع TPD لتقييم المنتجات والخدمات ووظائف الاتصال بالعملاء بالمقارنة بالمنافسين. ويتم عقد ما يصل إلى ٣٠٠ من تلك الاستقصاءات سنوياً وهي توضح بدقة توقعات آراء العملاء.

إن إدارة وتقييم أداء الموردين المتعاملين مع القطاع أمر جوهري أيضاً ويتوقف ذلك على التأثير المحتمل للمورد على العملاء والأداء ونجاح المنشأة وأعمالها. ويتم تقسيم الموردين إلى مستويات حيوية وغير حيوية، وفقاً لعملية "القيمة الكلية للمورد"، ثم تقييم كل منهم من ناحية الأداء ونظم الجودة والمساهمة التكنولوجية والقيمة والسعر.

يقول "كيشبوخ": إن تقييم أداء الجودة الكلية بمقارنته بأهدافنا ومقاييسنا يعني فهم من هم العملاء ومتطلباتهم وتلبية تلك المتطلبات أفضل من أي جهة أخرى ـ بدون أخطاء وفي الوقت المناسب في كل مرة.

وتكمن ثلاثة اعتبارات استراتيجية وراء عمليات تقييم العملاء المتكاملة بقطاع **TPD** والتي تم تطويرها عبر ما يقرب من اثنى عشر عاماً وهي:

- أن الاحتفاظ بالريادة العالمية لا يتحقق إلا بتلبية أو توقع متطلبات العملاء.
- إرجاع الأثر من العملاء عبر مصادر ووسائط متعددة يحدد ما إذا كانت توقعات الأداء جاري تحقيقها.
- يتم التعامل فوراً مع أوجه القصور أو فرص التحسّين المتواصل من خلال الإجراءات التحسينية.

كذلك فقد كان التركيز المستمر على العملاء من جانب فريق القيادة التنفيذية ـ من أجل "توحيد الأفراد حول مجموعة مشتركة من المفاهيم" ـ حسبما يقول كيشبوخ ـ والحاجة إلى إجراء مراجعات داخلية متكررة لضمان استمرارية ذلك التركيز ـ يعتبر من الأمور الجوهرية أيضاً.

الفصل الثاني

مراجعة قياس أداء العملاء

تغيير الاتجاهات العقلية الداخلية

قد لا تطمح كافة الشركات لبلوغ مكانة الريادة العالمية أو الفوز بجائزة م **Malcolm Baldrige**، إلا أن معظمها يمكن أن يستفيد على الأقل من إجراء مراجعة استراتيجية لقياس أداء العملاء، إذ أن ذلك يمثل على الأقل الخطوة الأولى نحو محور تركيز جديد على العملاء.

في كلمة ألقاها أمام المؤتمر السنوي لرابطة الجودة والمشاركة عام ١٩٩٥ أشار "شرفات خان" - المستشار بمجموعة آرثر أندرسون للإدارة الدولية في ميتشيجين - إلى أن وجود خريطة إرشادية شاملة لقياسات أداء العملاء أمر جوهري، حيث أنها تساعد على إدارة الخدمة بفاعلية أكبر لأن الأساليب التقليدية تحقق في العادة نتائج مخيبة للآمال. وقد ساق خان ثلاثة أسباب لذلك:

١. عدم استخدام البيانات المتصلة بالعملاء في تحسين العمليات.

٢. إساءة فهم المفاهيم والمقاييس والمعايير والأدوات في أغلب الأحيان.

٣. عدم وضوح العلاقات والروابط القائمة بين خدمة العملاء وتقديم القيمة.

ويقول خان إن حدوث تحول في الاتجاه نحو إدارة الخدمة يجب أن يكون له أثر منهجي منظّم على المنشأة بأسرها.

ويضيف لم تعد الخدمة هي نطاق عمل واختصاص إدارة العملاء، ولكنها تعني أن على كل موظفٍ أن يرى وظيفته بعيون العملاء. وهذا التوجّه الاستراتيجي - إذا ما اقترن به ترابط تكتيكي مناسب - ينتج عنه ربحية.

وأمام المؤتمر نفسه أبدى "بروس أ. موراي" - رئيس مجموعة إدارة التغيير - رأياً متشككاً في قياس أداء العملاء من واقع خبرته العملية: "تعتقد معظم الشركات أنها تركزّ على العملاء مشيرة إلى ارتفاع درجاتها في استقصاءات رضا العملاء كدليل على أنها تلبيّ حاجات العملاء. والحقيقة أن عدد الشركات التي تحقق ذلك بنجاح أقل كثيراً مما يبدو في الظاهر لأن القادة يعتقدون أنهم يعلمون ما يريده العملاء والمحددات التي ترتكز عليها قرارات الشراء الخاصة بهم وما يجب القيام به لإرضائهم. وفي أغلب الأحيان يكونون مخطئين".

وللتدليل على وجهة نظره؛ ساق مثالاً لشركة في الولايات المتحدة كانت الفترة الفاصلة فيها بين استلام الطلبيات وإتمام شحن منتجاتها التكنولوجية شبه المصنّعة حسب الطلب، تتراوح بين تسعة أيام واثنى عشر يوماً، وأبت الشركة أن تصدق أن العملاء يقدرّون قيمة التسليم السريع - رغم أن ٢٥٪ من الطلبيات تطلبت أوقات استجابة تتراوح بين ٤٨ و ٧٢ ساعة. ولأن الشركة لم تستطع الوفاء بتوقعات التسليم، لم يعاود الشراء منها ٢٠٪ من العملاء.

إن ما يقصده هو أن ما يهم العملاء أكثر من أي شيء آخر لا يكون بالضرورة ما يتوقع أو يعتقد المورد أن يكون مهماً (ويتضح ذلك من خلال حالة **Miliken European Division** التي سنوردها في موضع لاحق من هذا الفصل) وهو ما يستحضر إلى الذهن عبارة "لاري كيشبوخ" الشهيرة: "الإصغاء إلى العملاء والتعلم منهم".

تتلخص وجهة نظر موراي في أن استراتيجيات عمل الشركات ذات مستوى الأداء العالمي ترتكز على فهم لقيم العملاء، وذلك ما يشكّل الخطط التشغيلية قصيرة المدى وأية مشروعات متعلقة بالعملاء. فهي:

- تحدد ما يمثل قيمة للعملاء أنفسهم ـ دوافع الشراء لديهم، وسبب انجذابهم لموردين معينين، وما الذي يجعلهم أوفياء مخلصين.
- تطرح تصوراً لما ستكون عليه المنشأة خلال ٣ـ٥ سنوات لإشباع تلك القيم.

يقول موراي: "يؤدي هذا إلى تطوير الاستراتيجية، التي تركّز بدورها على الأوجه المناسبة التي ينبغي تخصيص الموارد لها لتعظيم قيمة العميل. غير أن النقطة الأساسية هي أن العملاء فقط هم الذين يعلمون الإجابة الصحيحة على سؤال: "ما الذي ينطوي على قيمة؟" ويجب أن توجّه للعملاء الأسئلة المناسبة بالطريقة المناسبة".

وحينما سئل "آندي نيللي" ـ المحاضر بمعهد القضاة بجامعة كمبردج ـ عن أنواع العمليات التي يجب أن تستخدمها الشركات عند مراجعة قياس أداء العملاء، أجاب بأنه من الضروري فهم عملية مواجهة العملاء والتفاعل معهم في المقام الأول.

يقول نيللي ناصحاً: "عليك أن تفكر مثل العملاء عن طريق بحث ودراسة العملية بأكملها من وجهة نظرهم حتى يتسنّى لك الوقوف على نوعية المشكلات أو الفرص التي قد تظهر. ومع ذلك فإن معرفة، ثم قياس الأمور المهمة بالنسبة للعملاء يثير مشكلة محتملة لأنه يستلزم التفاوض. والسؤال الأول الواجب دراسته هو ما إذا كان ينبغي قياس الرضا داخليا أم عن طريق الاستعانة بجهة خارجية".

ثم يضيف نيللي أنه من الأهمية بمكان في هذه العملية أو المراجعة الحصول على تعريفات واضحة: "على سبيل المثال: إذا قال عميل ما إنه من المهم أن يتم التسليم في الوقت المحدد ـ فما هو المقصود بالتسليم في الوقت المحدد؟ إذا كان التسليم مطلوباً يوم الثلاثاء ولا يمكن إنجازه إلا في يوم الجمعة، فهل يعني هذا أن التسليم تم في الوقت المحدد من وجهة نظر المورد أم أنه قد تم متأخراً ثلاثة أيام من وجهة نظر العميل؟".

لقد تعرّض قطاع **Miliken European Division** المتخصص في صناعة المنسوجات لهذه المشكلة نفسها بعد تحليل نتائج أول استقصاء له عن رضا العملاء قبل ما يزيد على عشرة أعوام. فعلى حين افترضت الشركة أن أداء الشحن يسير بشكل جيد على اعتبار أن متطلبات الجودة عادة ما يتم الوفاء بها ـ كما أنه لم تكن هناك شكاوى من التسليم ـ كانت نسبة ٧٧,٧٪ فقط من عمليات التسليم في الوقت المحدد من وجهة نظر العملاء.

وعقب اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة؛ بلغت النسبة ٩٠٪ بعد تسعة شهور فقط وهي الآن ٩٩,٩٪. يتذكر "كلايف جينز" ما حدث فيقول: حتى إجراء استقصائنا الأول؛ لم نسأل عملاءنا حقاً عمّا يشكلّ أهمية بالنسبة لهم، فقد حاولنا أن نخمّن ما يريدونه".

وقد تمّ بعد ذلك إجراء قياس أكثر دقة لأداء العملاء، كشف عن أن التسليم في الوقت المحدد يعني بالنسبة للعملاء توقيت الاستلام الفعلي للمنتجات وليس توقيت إرسالها كذلك فقد وجد قطاع **Milliken** أن مواعيد التسليم المحددة قد لا تكون المفضّلة من جانب العملاء في المقام الأول.

يقول جينز: "على الرغم من أننا كنا نفعل ما نَعد به، إلا أن حاجات العملاء لم تكن تُلبّي. فقد تمّ التفاوض بشأن الأوقات المعيارية (أوالنموذجية) لنسبة ٢٠-٤٠٪ فقط من الطلبيات، ومن ثمّ فقد كان الأداء في الوقت المحدد ينقصه الكثير من وجهة نظر العميل".

عملية مترابطة لقياس أداء العملاء

بوصفه نائباً لرئيس مؤسسة 4M بمدينة بوسطون، يتمتع "بيل فونفيل" بباع طويل في مجال جمع واستخدام المعلومات المتصلة بالعملاء أو المعلومات التنظيمية من أجل تحديد وتوجيه الأداء. ويقول فونفيل إن هناك قضيتين جوهريتين:

١. الأولى - هي القياس لأن رضا العملاء يكون من الصعب تحديده ومن الأصعب قياسه.

٢. الثانية - وتلك غالباً ما تكتشفها الشركات التي تستخدم أساليب فعالة بدرجة معقولة لقياس الرضا - وهي أن رضا العميل يُعدّ أداة ضعيفة للتنبؤ بولاء العملاء والميزة التنافسية.

ويتحدث فونفيل شارحاً ذلك فيقول: "إن المشكلة الأساسية أن رضا العملاء يشكلّ الهدف أو الغاية الخاطئة للمنشأة وأعمالها، لأن رضا العميل يجب أن يكون ملموساً وأن يتم التعبير عنه من خلال سلوكيات العميل وليس اتجاهاته المجردة".

وتشمل الأمثلة العملية على ذلك زيادة معدّل الاحتفاظ بالعملاء والإيراد السنوي للعميل الواحد .. إلخ، غير أنه يشير إلى أن أية أهداف أو غايات ينبغي أن

تكون بمثابة مؤشرات قوية للتنبؤ بالنتائج النهائية للمنشأة وأعمالها. ويتوقف النجاح في تشجيع سلوكيات العميل المرغوبة على درجة تلبية شركة ما للتوقعات التي تصنع قيمة للعميل - ومن وجهة نظر العميل:

> "يمثل هذا المدخل استراتيجية ممتازة لتحقيق نتائج أعمال متميزة مثل تحسّن الربحية وارتفاع معدّل الاحتفاظ بالعملاء وتحسّن معدل اكتساب العملاء الجدد وتسارع أوقات الدورات وارتفاع الروح المعنوية للعاملين".

ويضيف "فونفيل" محذراً إن هذه المقدرة ترتكز على رصد دقيق وتفصيلي لتلك التوقعات، ولكن مع الأسف لا يحدث ذلك في معظم الشركات لأنها لا ترصد صوت العميل ولا تستخدمه على أساس منهجي منظم.

ويشدد فونفيل على الحاجة إلى وجود ما يسميه "محور التركيز على العملاء بواسطة أشعة الليزر" - ويقصد بها استراتيجية أعمال بحتة تعمل على تجنبّ كل ما يمكن أن يشتت الانتباه وتستبعد الأنشطة غير الأساسية وتقرر أي العملاء يجب خدمتهم أو عدم خدمتهم وتخلق إحساساً بالغاية.

وتمر عملية ربط محور التركيز بعملية قياس أداء العملاء بمرحلتين:

١. جمع البيانات من ثلاثة مصادر: مصدر عارض أو قصصي، مصدر رسمي مثل الاستقصاءات والمقابلات والبحوث، ومدخلات العملاء المباشرة المستمدة من الشكاوى أو الاستفسارات.

٢. تحيل البيانات بدقة وإحداث ربط وتكامل بينها لتكون أساس خلق المخرجات.

وينبغي أن ينتج عن قياس أداء العملاء ثمانية مخرجات تربطها علاقة متبادلة وهي:

- وضع استراتيجية وسياسة العمل.
- تقييم وإدارة ومكافأة الأداء.
- وضع أولويات التحسين.
- تحسين العمليات والنظم.
- التجاوب مع مشكلات العملاء وطلباتهم.
- إدارة علاقات العملاء.
- تطوير المنتجات والخدمات والارتقاء بها.
- تعليم وتدريب العاملين.

وفي الختام يقول "بيل فونفيل": إن مقاييس أداء العملاء ينبغي أن توجه على ثلاثة أنواع على الأقل من القرارات والأعمال:

- النوع الأول: استراتيجي أو ما ينبغي أن يدرسه الفريق التنفيذي ويتصرف بشأنه.
- النوع الثاني: فهو تشغيلي ما الذي ينبغي أن نفعله بشكل أكثر أو أقل أو أفضل من حيث الأداء.
- النوع الثالث: هو السلوكي ـ كيف ينبغي أن يكون سلوكنا مع العملاء حتى نحقق توقعاتهم؟.

دراسة حالة

مؤسسة سوليكترون

عملية قياس أداء العملاء

ظلت مؤسسة سوليكترون الصانعة للإليكترونيات بولاية كاليفورنيا الأمريكية تطرح سؤالاً واحداً منذ عام ١٩٨٥ وهو: "كيف يمكن لنا أن نحقق توقعات العملاء؟" وفي ذلك العام استحدثت سوليكترون مبادرات خاصة بإرضاء العملاء، واليوم أصبح قياس أداء العملاء عملية أساسية متكاملة مؤلفة من أربعة عناصر كما جاء في تقرير "رضا العملاء في الواقع العملي" لعام ١٩٩٦. وهذه العناصر الأربعة هي:

- مؤشر رضا العملاء **CSI**.
- عملية معالجة شكاوى العملاء **CCRP**.
- برنامج توقعات العملاء.
- منتدى صباح الثلاثاء - وهو اجتماع أسبوعي يضم مائة من المسئولين التنفيذيين والمديرين والعملاء لمناقشة الشكاوى.

تضم قاعدة عملاء سوليكترون ٨٤ عميلاً منهم شركة **IBM** و **Apple Computer** و **Hewlett Packard**، كما تضاعفت حصتها السوقية ثلاث مرات فيما بين ١٩٩٢ و ١٩٩٤. وخلال الفترة نفسها تراجعت شكاوى العملاء من ٩٥٨ إلى ٤٦٠ شكوى، بينما ارتفعت نسبة رضا العملاء من ٨٩,٩١٪ في ١٩٩٢ إلى ٩٢,٤٤٪.

وتستخدم الشركة إرجاع الأثر من العملاء كأداة للتحسين منذ ١٩٨٥، كما تم إجراء تطوير لنظام القياس وإعداد التقارير المتصل بمؤشر رضا العملاء CSI خلال أربعة أعوام منذ ذلك الوقت. وإلى جانب تقديم بيانات جوهرية للإدارة، يساعد هذا المؤشر على تأكيد الوضع التنافسي للمؤسسة.

وتقوم سوليكترون بإجراء استقصاء أسبوعي للعملاء كافة، اعتماداً على البريد الإليكتروني في الغالب ثم تحليل النتائج. ويقوم العملاء بإعطاء تقدير للقسم الذي يتعاملون معه في أربعة مجالات: الجودة، والخدمة، والتسليم، والاتصال، كما يبدون ملاحظات شفهية أيضاً. وينتج عن إرجاع الأثر اتخاذ إجراءات إذا اقتضى الأمر. وبالإضافة لذلك تقوم مجموعة مسئولة بالتفاعل المباشر مع العملاء تضم مندوبي المبيعات ومديري المشروعات، بالاتصال بعملاء معينين ما بين مرة وأربع مرات في اليوم الواحد ـ أو حتى عشر مرات يومياً أثناء مشروعات معينة.

> يقول "ساي تشو" مدير المبيعات والإدارة في التقرير: إذا مرّ أسبوع على تحدثنا إلى عميل ما، تُصبح المعلومات قديمة.

والشيء اللافت للنظر هنا أنه منذ ١٩٩١ تراوحت معدلّات الاستجابة لاستقصاءات CSI بين ٩٦,١٨٪ و ٩٧,٢٨٪ في حين أن المتوسط الخاص بالصناعة ٢٧٪ تقريباً. وللمساعدة في تدعيم أهمية CSI لدى العملاء يتم عقد اجتماعات لمناقشة توقعات العملاء سنوياً. ويشكل ذلك كله جزءاً من برنامج توقعات العملاء الذي تمّ استحداثه في ١٩٩٥، وفيه يتم وضع توقعات للأداء والجودة مرةّ في العام بالاستعانة بفريق من المهندسين والمديرين والمخططين بالمؤسسة، فضلاً عن العملاء أنفسهم. ويركز الفريق على النواحي التالية:

- الجودة.
- الاتصال.
- التكنولوجيا.
- السعر / التكلفة.
- وقت الدورة.
- التسليم.
- الخدمة.
- الدعم الفني.
- إعداد الفواتير.
- التوثيق.

> يقول "تشو": في هذا الاجتماع السنوي يتم تقرير حاجات العملاء، فيخبرنا العملاء بما يطلبون ونخبرهم بقدرات وإمكانات سوليكترون. فمن الأفضل أن نتوخّى الصراحة والأمانة بشأن أي قيود أو حدود على الطاقة قد تكون موجودة بدلاً من أن نخيب آمال العملاء فيما بعد.

وقد قامت سوليكترون بتتبّع ومراقبة عدد الشكاوى والتقديرات منذ ١٩٩٠ عقب استحداث عملية معالجة شكاوى العملاء CCRP قبل ذلك بعام واحد. ويتم تنفيذ هذه العملية عندما يحصل قسم ما على التقدير ج أو أقل أو تتكرر شكوى ما ذات أهمية.

وينبغي على مدير المشروع المسئول في هذه الحالة أن يقدمّ تقريراً ويرفق به تحليلاً للأسباب الجذرية وخطة عمل مقترحة لعلاج المشكلة في منتدى صباح الثلاثاء، ولدى إقرار الخطة تقدّم للعميل صاحب الشكوى خلال ٧٢ ساعة. ويشكل المنتدى قلب أو محور نظام إرجاع الأثر الداخلي لنشر معلومات العملاء، حيث يتناول خلال مدة انعقاده التي تستمر ساعة واحدة تقارير حالة الجودة اليومية والتحديات الأسبوعية وأية تقديمات متصلة بعملية معالجة شكاوى العملاء.

ورغم فوزها بالكثير من جوائز المورد المتميز على المستوى القومي والولايات، إلا أن سوليكترون تؤمن بأن العلاقات طويلة المدى مع العملاء أهم من التقدير حيث أن أرقام الاحتفاظ بالعملاء تشكّل حلقة الوصل بين رضا العملاء ونتائج الأعمال - فقد ظلّت تورد لشركة **IBM** لمدة ١٤ عاماً، و **Hewlett Packard** لمدة ١٣ عاماً ولشركات صان ميكرو سيستميز وأبل كمبيوتر وإكسا بايت لمدة ٩ سنوات.

وخلص تقرير سوليكترون إلى أن هناك عدة نقاط تعلّم رئيسية ينبغي أن تضعها في الاعتبار أية منشأة تقوم بمراجعة قياس أداء العملاء أو العمليات ذات الصلة به:

١. يجب التعرّف على المشكلات أو الشكاوى بسرعة مع إطلاع العملاء أولاً بأول على سير أي استجابة.

٢. أن مشاركة الإدارة العليا في غاية الأهمية.

٣. أن تدريب العاملين واتصالهم أمران حيويان لضمان فهم كل فرد بالمنشأة لأهمية قياس أداء العملاء.

وأخيراً .. لابد لأي برنامج لقياس أداء العملاء أن يكون مستمراً، إذ لا يمكن أن يكون شيئاً يتم أداؤه على فترات متباعدة.

الفصل الثالث

رضا العملاء وإرجاع الأثر الوارد منهم

الممارسات الأفضل في القياس وإرجاع الأثر

من المحتمل ألا تكون كل المنشآت قد قطعت شوطاً متقدماً في عملية قياس أداء العملاء الخاصة بها مثل مؤسسة سوليكترون، إلا أن معظم المنشآت سوف تقوم بقياس رضا العملاء واستيائهم بصورة أو بأخرى. ومع ذلك ففي بعض الأوقات يبدو هذا الأسلوب كما لو كان مجرد قائمة من الأسئلة المطلوب الإجابة عليها بعلامة صح أو خطأ والتقديرات الفجة.

غير أنه في بعض المنشآت يشكلّ إرجاع الأثر أمراً حيوياً مرتبطاً بأهداف العمل ونتائجه. على سبيل المثال: يُمثل إرجاع الأثر من العملاء عاملاً رئيسياً يساهم في الميزة التنافسية بالخطوط الجوية الاسكندنافية **SAS** - الناقلة الأوروبية متوسطة الحجم التي قامت بنقل ما يقرب من ١٩ مليون راكب إلى ١٠٥ مكاناً في ٣٤ دولة عام ١٩٩٥.

وقد شرح "جان شتينبرج" رئيس الشركة وكبير المسئولين التنفيذيين بها كيف ترتبط مثل هذه اللوجيستيكيات بقياس أداء العملاء وذلك في منتدى تميز الأعمال الأوروبية عام ١٩٩٦: "في ظل وجود عدد هائل من الركاب، يصبح هناك دائماً احتمال أن يتحول العميل إلى جزء من النظام، وعندما نقوم بقياس وتسجيل البيانات عن أنماط وقضايا السفر، نطبق منهجاً ذا طابع فردي شخصي يقوم على معرفة من يكون عملاؤنا وما هي توقعاتهم عندما يسافرون على متن الخطوط الجوية الاسكندنافية وكيف يمكن أن نتجاوب معهم بإبداء الاحترام الذي

يستحقونه". وتُولي الشركة اهتماماً كبيراً لقياس رضا العملاء باستخدام الأساليب الاستقصائية التقليدية. إذ يقول "جان أولسون" رئيس قسم المنتجات والخدمات "إنها مقاييس مكمّلة لمراقبة الأداء ولا تستخدم كوسائل لاتخاذ الإجراءات".

وتتمثل أداة الشركة الرئيسية في استقصاء سنوي للأداء يساعد على إعداد "مؤشر العميل الراضي" الخاص بالشركة، ويتم من خلاله إعطاء تقدير للأهمية النسبية لبعض الموضوعات مثل جودة الخدمة ودقة المواعيد والاعتمادية وبشاشة العاملين ومدى توافر وسائل الراحة في الطائرة.

بالإضافة لذلك تقوم لجان من العملاء وجماعات أساسية خاصة بمناقشة موضوعات أو مشروعات معينة، كما يلتقي كل واحد من كبار المسئولين التنفيذيين بشركة الطيران ـ وعددهم ١٠٠ ـ بعميل شخصي مشترك في برنامج "المسافر كثير الترحال جواً" بصورة ربع سنوية للحصول منه على إرجاع أثر مباشرة بشأن جودة الخدمة والأداء. ويجرى حالياً تصميم أداة خاصة بإرجاع الأثر للاستفادة من هذه الملاحظات والتعليقات على نحو أكثر فعالية.

غير أن مقياس أداء العملاء الأكثر إبداعاً حتى اليوم هو برنامج يجرى تطبيقه بالاشتراك مع مجموعة "دوبلين" الاستشارية الكائنة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. فباستخدام تقنيات مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية، تتم مراقبة وملاحظة سلوك الركاب وتسجيله على شرائط فيديو ـ في صالات المطار وفي مناطق فحص الجوازات والأمتعة وبوابات الصعود للطائرة وعلى متن الطائرة وعند الوصول إلى الجهة المقصودة ـ ثم يتم تحليل شرائط الفيديو بواسطة العاملين والخبراء. وقد تمّ إعداد تسجيلات فيديو يبلغ مجموع ساعاتها ١٦٠٠ ساعة.

وترى شركة **SAS** أنه من خلال دراسة السلوكيات يمكنها أن تحصل على معلومات مفيدة عن الكيفية التي ينبغي بها معاملة الركاب ـ وهو ما يؤثر في النهاية على رضا العملاء وولائهم، كما يمكن أيضاً تعديل التصميم الوظيفي لمناطق فحص جوازات السفر والأمتعة والصالات وبوابات المغادرة وداخل الطائرة في ضوء هذا الشكل غير العادي لإرجاع الأثر.

> يقول "أولسون": إلى جانب استقصاءات العملاء، تُسهم هذه التقنية في إحداث تغيّرات صغيرة ومتوسطة وكبيرة في أسلوب تقديم الخدمة وهو ما يحدث ـ في مجموعه ـ تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمة وإدراكات العملاء.

وتأخذ جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء بمدخل كلي لإرجاع الأثر من العملاء يتكامل بقوة مع الأولويات المؤسسية واستراتيجية العمل. فقياس أداء العملاء يشكل مجموعة واحدة ضمن هرم متدرج من مقاييس الأداء، وجزءاً من عملية "إدارة العملاء الشاملة" بالجمعية. وتستخدم ثمانية مصادر لإرجاع الأثر ـ كما سيلي ذكره فيما بعد في هذا الجزء.

وتُعدّ استبيانات رضا العملاء الشهرية مقياساً رئيسياً، وهي تولدّ عادة استجابة بنسبة ٢٠٪. ويتم جمع البيانات وتحليلها بواسطة وحدة الجودة المؤسسية وفي حالة وجود معلومات أو اتجاهات جوهرية، يتم اطلاع فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم عليها. ومن الأمثلة على ذلك مستويات الرضا والشكاوى. كذلك يتم إدراج البيانات ضمن تقارير أداء وخدمة العملاء الشهرية والربع سنوية والسنوية ليطلع عليها مجلس الإدارة وحوالي ٥٠ من قادة الفرق.

. وفي حالة الشكاوى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسبابها. فعلى سبيل المثال اتصلت نسبة ١٠٪ من الشكاوى التي كشف عنها استقصاء أجرى في ١٩٩١ بانخفاض الفائدة على الحسابات المتقادمة، فبادرت الجمعية بترقية ٦٦٠ ألف وديعة بتكلفة ١٣ مليون جنيه إسترليني خلال فترة عامين، وقضت بذلك على مصدر هام لاستياء العملاء وعدم رضاهم. وقد عززت تلك الخطوة من ثقة العملاء في الجمعية وساعدت على بناء علامة تجارية لها لأنها كانت أول من يسوق هذا النوع من المبادرات.

إن عملية استقصاءات العملاء تمثل "حلقة استماع وتعلّم متصلة" مؤلفة من أربع مراحل: القياس، والاتصال الداخلي، والعمل، وإرجاع الأثر. الأمر الذي ساعد على تقليل الشكاوى، ففي عام ١٩٩٢ تم استلام ٤٥٣٢ شكوى من ٨٦٠ ألف عميل مقارنة بعدد ١٨٨٣ شكوى من ١٠١٢٠٠٠ عميل في ١٩٩٥. إن كل شكوى تتم متابعتها حتى يتم التوصل لتسوية لها.

وقد نتج عن إحدى مبادرات قياس أداء العملاء ـ التي نفذتها مؤسسة 4M بالتعاون مع شركة كيماوية أسترالية ـ تحديداً دقيقاً لتوقعات العملاء باعتبارها المحددات الرئيسية لنتائج إعادة الشراء والاحتفاظ بالعملاء، وقد كان ذلك هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمنشأة. وللمساعدة في تنفيذ قياسات موجهة نحو العملاء، اشتمل مشروع 4M على تقويمات بؤرية للعملاء من جانب المسئولين التنفيذيين والعاملين، ست مجموعات أساسية للعملاء تضم مشترى المنتجات الكيماوية وسبع مقابلات مع الموزعين واستقصاء تليفوني لنسبة ٦٠٪ من قاعدة الحسابات.

وقد استخدمت المجموعات الأساسية أسلوب "المجموعة الاسمية Nominal Group" للكشف عن توقعات العملاء مما ساعد على رسم خريطة لتوقعات العملاء، كما استخدمت أيضاً في إعداد الاستقصاء التليفوني.

واستناداً إلى إرجاع الأثر متعدد المصادر، تمكّنت الشركة من وضع أولويات تحسين العمليات والتعامل مع الشكاوى بوجه خاص. وقد اكتشفت أن احتمال أن يعاود العملاء الشراء إذا ما وقعت مشكلة ما وتمّ علاجها بصورة مرضية يكون أكبر ممّا لو لم تقع المشكلة أصلاً. كذلك فقد أشارت النتائج إلى أن الوفاء بتوقعات العملاء يزيد الإيرادات بنسبة ١٤٪.

إن هذه النبذة الموجزة تشير إلى اعتبارات هامة فيما يتصل بدراسة إرجاع الأثر من العملاء. فأولاً: ينبغي عدم افتراض نقطة نهاية ما على الإطلاق، حيث أن فعالية هذا الشكل من المقاييس لا تتحقق إلا إذا كان في صورة عملية تحسين متواصلة. ثانياً: ينبغي أن تكون المداخل أو المناهج إبداعية ومبتكرة. ثالثاً: ينبغي من الناحية المثالية أن يكون قياس أداء العملاء عبارة عن حلقة ذاتية التكرار مع إيجاد ترابط وتكامل بين الجهد والنواتج من ناحية والأولويات المؤسسية واستراتيجية العمل من ناحية أخرى.

اتجاهات وحدود القياس

رغم أن البحوث تشير إلى أن اتباع مدخل "صندوق الأدوات" إلى قياس رضا العملاء منتشر على نطاق واسع، إلا أنها تشير أيضاً إلى وجود أوجه قصور في التطبيق وتلك حقيقة يؤكدها الخبراء المتخصصون. على سبيل المثال: ارتكز تقرير معهد الإدارة "بين وشركاه Bain&Co." الصادر في ١٩٩٦ تحت عنوان "إدارة أدوات الإدارة" على إجراء استقصاء لعيّنة ضمت ٣٠٠٠ عضو للحصول على معلومات عن الأدوات المؤسسية وتطبيقاتها والتفضيلات التنفيذية. وقد ضمت مجموعة أدوات المنهجية التي اشتملت على ٢٥ أداة ـ اثنتين من الأدوات المخصصة لقياس أداء العملاء هي: استقصاءات رضا العملاء ومبادرات الاحتفاظ بالعملاء.

وقد جاءت الاستقصاءات في الترتيب الثاني كأكثر الأدوات شعبية لدى مديري المملكة المتحدة بالنسبة لثلاثة أرباع أفراد البحث - بعد بيانات الرسالة والرؤية - بينما احتل الاحتفاظ بالعملاء المرتبة الثامنة من حيث الأهمية. وقد استخدم نصف أفراد البحث تقريباً هذه الطريقة دون ذكر مناهج محددة.

وتبدو التناقضات الثقافية واضحة أيضاً من خلال التقرير - فقد جاء رضا العملاء في الترتيب العاشر بالنسبة للمسئولين التنفيذيين في أمريكا الشمالية وفي الترتيب الأول بالنسبة للأوروبيين بينما لم يظهر على الإطلاق في قائمة الترتيب بالنسبة للآسيويين. أمّا عبارات الاحتفاظ بالعملاء؛ فقد جاءت في المركز الثامن في أمريكا الشمالية وفي مراكز أدنى من المركز العاشر في كل من أوروبا وآسيا.

وقد أشار استقصاء مماثل أجرته مؤسسة **Bain & Co.** قبل ذلك بعامين في سبعة بلدان إلى مستويات الفعالية وكشف الاستقصاء آنذاك عن أن ٨١٪ من أفراد البحث استخدموا استقصاءات رضا العملاء التي أظهرت أن ٢٧٪ من العملاء "راضون للغاية" و ٩٪ "غير راضين".

> يقول "كروفورد جيليز" - الشريك الإداري بمؤسسة **Bain & Co.**: إننا نخوض معركة لاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، ومن هنا فالأدوات المساعدة على تحسين علاقات العملاء وفهم احتياجاتهم تزداد شعبية باضطراد.

أما البروفيسور "كلتيس فورنيل" - مؤسس مقياس رضا العملاء السويدي في ١٩٨٩ - وهو عبارة عن مؤشر اقتصادي كلي طليعي - فقد تناول موضوع قياس رضا العملاء في مجلة الجودة الأوروبية، حيث علق قائلاً:

يطرح عدد كبير جداً من الشركات سؤالين على درجة كبيرة من البساطة حول ما إذا كان عملاؤها راضين أم لا وتطلب إعطاء تقدير للأداء على مقياس من ١ إلى ٥، ولكن ذلك لا يقدم أي معلومات ذات مغزى من أي نوع. فالتطورات التكنولوجية التي طرأت على مجال القياس تعني أن بالإمكان الآن طرح تساؤلات علمية محددة للغاية يُمكن بواسطتها قياس مستويات الرضا بدّقة والتنبؤ باحتمالات ممارسة السلوك الموالي.

وقد تمّ إبداء شكوك مماثلة في سياق تقرير "إدارة المقاييس" الصادر عام ١٩٩٥ عن نادي كرينفيلد للعمليات الخدمية بجامعة كرينفيلد. وقد بيّن التقرير المذكور المقاييس الرئيسية لنجاح الأعمال الجاري استخدامها بواسطة أكثر من ٥٠ شركة بريطانية عاملة في مجال الخدمات المالية وتجارة التجزئة والترفيه والمرافق والاتصالات السلكية واللاسلكية.

ومن حيث ترتيب الأهمية، كانت المقاييس التي تكرر ذكرها كالتالي:

١. المقاييس المالية ـ ذكرت ٧٨ مرة ـ وجاء مقياسا الأرباح والنواحي المالية العامة على رأس تلك النوعية من المقاييس.

٢. رضا / خدمة العملاء ـ ذُكرت ٥١ مرة ـ وتشمل رضا العملاء، والأداء بالمقارنة بالمقاييس والمعايير الموضوعة، ومستويات الاحتفاظ بالعملاء، وبرامج العملاء الخفيين (غير المنظورين)، وإرجاع الأثر من العملاء، والشكاوى، والمراجعات / التقدير الخارجي.

٣. الإنتاجية والكفاءة والفاعلية ـ ذكرت ١٤ مرة.

٤. الجودة ـ ذكرت ١٠ مرات.

وقد استخلص التقرير ثلاث ملاحظات من النتائج وهي:

١. أنه على الرغم من أن مقاييس رضا العملاء مدرجة ضمن مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية **KPIs**، إلا أن المنشآت مالت بشكل كبير إلى قياس الأنشطة سهلة القياس.

٢. وجود تداخل بين المقاييس التي تدور حول العملاء وتلك التي تدور حول الجودة بسبب عدم وضوح التعريف.

٣. حدوث صراعات متصلة بإنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية **KPI** لدى ١٤ من الشركات المستجيبة في الاستقصاء، منها أربعة متصلة بالعملاء وهي:
   - التكلفة مقابلة خدمة العملاء / الجودة.
   - الربح مقابل خدمة العملاء.
   - خدمة العملاء والإنتاجية.
   - تعارض مصالح حملة الأسهم والعملاء والموظفين.

ويتذكر أن التعديلات التي أدخلت على المستويات المحددة لخدمة العملاء ـ مثل مؤشرات الأداء الرئيسية ـ نتيجة للتغذية المرتدة ارتكزت على أربعة عناصر: بحوث العملاء ٦٩٪، ودورة تخطيط الأعمال ٦٤٪، والأزمات ١٤٪، ومعايير الصناعة ٨٪. كذلك فقط أظهر الاستقصاء أن شكاوى العملاء كانت بمثابة نظام إنذار مبكّر أو مصدر لتوفير تغذية مرتدّة عامة عن فرص التحسين.

وأخيراً .. تُمثل استقصاءات رضا العملاء بالنسبة "لبروس موراي" من مجموعة إدارة التغيير بطاقات تقرير أداء لقياس أو دراسة الاتجاهات ورصد فجوات التحسين و"قياس درجة حرارة العميل" طبقاً لمعايير مقررة مسبقاً، وهذا ما يشعر أنه يشكلّ قيداً.

إن استقصاءات العملاء مفيدة بالنسبة لمراقبة الأداء بشكل متواصل ولكنها تتحول في كثير من الأحيان - مع الأسف - إلى أداة لإظهار أن الشركة "تسير على خير ما يرام" بدلاً من أن تكون أداة تحليل حقيقية.

ثم يُسدي موراي النصحية التالية: في حالة استخدام هذا النوع من الاستقصاءات، ينبغي أن يكون هناك معايير ذات مغزى بالنسبة للعملاء وليس فقط تلك التي صارت الشركة معتادة عليها. كذلك فإنه من المهم أن يتم تحليل البيانات بعناية للحيلولة دون حجب أية معانٍ حقيقية.

دراسة حالة

شركة بريتيش تيليكوم BT

نشأة وتطور قياس أداء العملاء

لقد سارت شركة BT على درب قياس أداء العملاء، ولكنها لم تقرر اتخاذ هذه الخطوة إلا في أوائل التسعينيات رغم أن لها تاريخاً طويلاً في مجال قياس الأداء، ولكن الأخير ظل ذا بؤرة تركيز داخلية ويعكس قدرات الشركة الخاصة وليس متطلبات العملاء - حسبما تؤكد البحوث الخاصة بالشركة.

وبعد أن كان تنظيم الشركة متمحوراً حول ٢٩ منطقة جغرافية وفقاً للأولويات المحلية - كل منها يخدم حاجات عملاء متشابهة - أصبحت BT منشأة الآن في صورة ثلاثة أقسام قومية تتعامل مباشرة مع العملاء:

- الشركات العالمية.
- منشآت الأعمال الوطنية.
- الخدمات السكنية.

تقول "ميريل بوشيل" - رئيس تنمية خدمة العملاء بوحدة اتصالات الأعمال القومية: لقد صار للاتصالات السلكية واللاسلكية رسالة حيوية لدرجة أن تعطّل الخدمة يمكن أن يُحدث آثاراً وخيمة، ومن هنا فإن ثقة العميل أمر جوهري.

وتخدم وحداتها منشآت الأعمال البريطانية بأحجامها كافة وتتعامل مع ما يقرب من ١,٥ مليون عميل تتباين احتياجاتهم بدرجة كبيرة ويلزم فهمها حتى يتسنى تقديم الخدمة وتكوين الشعور بالثقة.

تقول "بوشيل": لقد أصبح بناء علاقات العملاء وقياس أدائنا من وجهة نظر العميل أمراً جوهرياً بالنسبة للبقاء على المدى البعيد.

وعلى الرغم من استحداث مقاييس جديدة من أجل تحديد الإصلاحات الحيوية وغير الحيوية بدقة وتسجيل سرعات الإنجاز، إلا أن المتطلب الأساسي للعميل يظل تقديم خدمة مرنة "بدون انقطاع".

تقول "بوشيل": إن العملاء يريدون الاعتمادية، فإذا لم تكن أساسيات المرونة وسهولة التكيف مع التغيرات الطارئة كما ينبغي لها أن تكون، يعني ذلك أنك خارج حلبة المنافسة.

وتضيف ميريل أن المقاييس الأحدث للاعتمادية تركز الآن على فهم متطلبات العملاء في مرحلة تصميم الخدمة وهو ما لم يسبق أن كان من الأولويات

في الماضي. ولتسهيل حدوث ذلك، تنسق وحدتها برنامجاً متواصلاً من استقصاءات العملاء الكمية والكيفية التي تستهدف قطاعات معينة من العملاء. ولذلك فإن مقاييس الأداء الخاصة بكل عميل مختلفة ومصممة على نحو يتلاءم مع الاحتياجات الفردية لكل منهم.

من الأدوات الجاري استعمالها من أجل فهم أبعاد الأداء المختلفة لمتطلبات العملاء ما يسمى بتقنية **Lochridge 5** وقد تم تصميم هذا النموذج أصلاً كإطار لما يُسمى "سمات" **Servqual** وذلك على يد **Parasuraman et el 1985** وهو يطرح خمس صفات للخدمة ينبغي توافرها لإشباع حاجات العميل:

- الثقة.
- سرعة الاستجابة.
- الأشياء الملموسة أو المادية.
- المشاركة الوجدانية.
- الاعتمادية.

ومن الناحية العملية الواقعية، يقوم أحد مديري الحسابات بشركة **BT** بمناقشة هذه الأبعاد لمعرفة أي منها على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعميل ثم يوجد مؤشرات أداء لكل منها. على سبيل المثال: تسعى بعض الشركات للحصول على خدمة "بدون انقطاع" في ظل بُعد الاعتمادية.

ويتم بعد ذلك إعداد قائمة بمجموعات محددة من المقاييس بحيث تكون مرتبة حسب أولوية البُعد. ويتم تحليل هذه المتطلبات بواسطة فريق **BT** تمهيداً لوضع خطة عمل وأهداف نوعية محددة للحصول على موافقة العميل عليها. وتتم مراقبة الأداء طبقاً لهذه الخطة من خلال استقصاءات كيفية يتم إجراؤها بواسطة بحوث سوقية مستقلة ومديري الحسابات.

ويقوم هؤلاء أيضاً بمراجعة الأداء والأولويات بصورة ربع سنوية مع مقدمي الخدمة الداخليين. ومع ذلك ففي ظل وجود قاعدة تضم أكثر من مليون عميل يصبح من غير الممكن تطبيق المقابلات المباشرة أو خطط تنمية / تطوير الخدمة الموضوعة خصيصاً وفقاً لاحتياجات ومتطلبات معينة عليهم جميعاً، ولذا يتم إجراء استقصاءات شهرية عشوائية حول مستويات رضا أكثر عمومية.

كما تستخدم أيضاً استقصاءات الأحداث شهرياً فيما يتصل بحوالي ١١٠٠ عميل في أنحاء المملكة المتحدة ممن يكونون قد تمّ تقديم الخدمة لهم أو إصلاحها مؤخراً. ووفقاً لهذا المقياس - الذي يتم تطبيقه بشكل مستقل عن BT - يتم توجيه مجموعة من الأسئلة للعملاء لاختبار مستويات الرضا في مراحل مختلفة بدءاً من الاتصال المبدئي إلى إنجاز العمل.

ويتم التأكد - من خلال المقياس - من استمرارية استخدام مؤشرات الأداء المناسبة، غير أنه يمكن أن يكشف أيضاً عن وجود أوجه قصور وفي هذه الحالة تتم إعادة تصميم العمليات أو التكنولوجيا أو الخدمة.

> تتحدث "بوشيل" شارحة ذلك فتقول: بسبب حجم البيانات، يمكننا إقامة علاقة متبادلة بين رضا العملاء وجوانب محددة في أي نشاط، ويسمح لنا ذلك بتقديم تقديرات رضا العملاء لمديري الخط الأول وكذا إرجاع أثر مباشرة عن رأي العملاء في الخدمة التي تقدمها فرقهم.

الفصل الرابع

تقدير قيمة العميل والربحية

موضوعات القيمة والربحية

إن رضا العميل هو الذي يحدد ويوجه سلوكيات شراء العميل والاحتفاظ بالعملاء وولاء العملاء وهو ما يُسهم بدوره في انتعاش الأعمال وتحقيق أرباح أكبر ـ بنسبة قد تصل في بعض الأحيان إلى ٢٥ـ٨٥٪ . أما هروب العملاء فيمكن أن يلحق ضرراً كبيراً بالنتيجة النهائية لأعمال المنشأة، كما يتضح من حالة شركة الخدمات المكتبية التي أشرنا إليها من قبل، حيث لم يعاود ٢٠٪ من العملاء الشراء من الشركة بسبب وجود مفاهيم خاطئة متصلة بالتسليم.

وعلاوة على ذلك، تُعّد جودة العميل أو الحصة السوقية وتعددية مصادر إرجاع الأثر والاستجابة للشكاوى، اعتبارات جوهرية وينبغي أن يكون التركيز منصباً على إيجاد تفسير ما لقيمة العميل باعتبارها أساس تعظيم الأرباح أو نمو المنشأة وأعمالها. على سبيل المثال: توجد لدى جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء تفسيرات مختلفة للقيمة. فكما ذكرنا من قبل، تمّ من خلال الارتفاع بقيمة الفائدة على الحسابات القديمة إزالة أسباب استياء العملاء ورفع درجة الثقة وتأمين الريادة السوقية.

بل إن تسعة من كل عشرة عملاء "راضين جداً" يقولون إنهم سيزكون الجمعية لدى أسرهم وأصدقائهم وزملائهم. ومستويات الولاء على جانب كبير من الأهمية أيضاً، فقد قدرت الجمعية أنه إذا تحسّن مقياس الأداء الخاص "بتجاوز التوقعات" بنسبة ١٪، يمكنها أن تتوقع زيادة قدرها ٥٠ جنيه إسترليني في

الإيرادات للعميل الواحد مدى الحياة. وبحساب تلك الزيادة على مدى سبع سنوات وفيما يتصل بقاعدة العملاء الحالية التي تضم مليوناً من العملاء، يكون المجموع ٥٠ مليون جنيه إسترليني.

ذكرت Mercer Management Journal لعام ١٩٩٦ Bank One of Columbus بولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية كمثال مناقض في مجال الخدمات المالية. فبعد أن قام بدراسة قاعدة عملائه، اكتشف البنك أن ٢٠٪ من عملائه فقط هم الذين يحققون كل أرباحه أما نسبة ٨٠٪ الباقية فتكلفه أموالاً في حقيقة الأمر.

ويقول التقرير إن هذا التباين في قيمة العميل ليس بالأمر المستغرب أو غير المألوف، مدللاً على ذلك بالنتائج التي توصل لها بحث حديث حول صناعة التليفونات الخلوية (المحمولة)، حيث يشير البحث المذكور إلى أن أفضل قطاعات العملاء تزيد ربحيتها عشر مرات عن أسوأ القطاعات. وعلاوة على ذلك يسهم ٢٠-٢٥٪ من العملاء بنسبة ٦٠-٨٠٪ إيرادات الصناعة.

وتبرز البحوث الأوروبية إمكانات مماثلة. فوفقاً لتقرير وارد في مجلة الجودة الأوروبية عام ١٩٩٧، تمّ تطبيق مقياس رضا العميل - المؤشر السنوي الذي يقيس خبرات وتجارب ٣٥ ألف عميل والذي أشرنا إليه فيما سبق في هذا الجزء على المستوى الدقيق للمنشآت الموجودة عند المستويات العليا من المؤشر المنشور.

وفيما يتعلق بالشركات الرائدة، تمكّن فريق بمدرسة ستوكهولم للاقتصاد من إثبات وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تحسّن رضا العميل والربحية من خلال قياس العائد على الأصول ROA. فيقول قائد الفريق البروفيسور "آندرز

ويستلوند": في العام التالي لنشر المؤشر، يمكن للشركة التي ترتفع درجات رضا عملائها أن تتوقع أن يطرأ تحسّن على **ROA** بنسبة ٤,٢٪ تقريباً. أمّا الشركات ذات الدرجات السالبة فيمكن أن تتوقع حدوث انخفاض قدره ٢-٣٪ في العائد على الأصول.

والجدير بالذكر أن مشروع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** البحثي حول ولاء العميل عام ١٩٩٦ خلُص إلى نتيجة مُؤداها أن الاحتفاظ بالعملاء يمكنه أن يزيد الأرباح أربع مرات في بعض القطاعات خلال فترة لا تتجاوز ٥ سنوات. كما أن العملاء الموالين - كما في حالة جمعية برمنجهام ميدشايرز - يمكنهم أن يجذبوا عملاءً جدداً.

وقد أكدّ تقرير "نحو تركيز أكبر على العملاء" الصادر عام ١٩٩٦ عن مؤسسة **Wentworth Research** البحثية البريطانية أن أقلية من العملاء تكوِّن معظم الأعمال والأرباح - ٢٠٪ يكونون ٨٠٪ من الإيرادات كما أشارت مجلة **Mercer** فيما سبق. كما ساق التقرير مثالاً لصانع سلع بيضاء تأتي نسبة ٧٠٪ من حجم أعماله من ٠,٣ من عملائه.

يقول التقرير: "يقوم عدد قليل من منشآت الأعمال بتحليل الربح المكوَّن بواسطة العملاء الفرادى، ومع ذلك تمثل تقديرات الربحية الحالية والمستقبلية أدوات قوية للإدارة. فهي تسمح بوضع التكاليف والإيرادات في ميزان جديد قد يستلزم حدوث تغيرات في عمليات المبيعات والخدمة".

وقد تم اختبار مدى قيام ٥٢ شركة خدمية بريطانية بقياس وتقدير العميل والربحية وتكاليف أداء الخدمات بواسطة بحث أجرى لحساب تقرير "إدارة الموارد" السابق الإشارة إليه. وقد خلص البحث إلى عدة نتائج هامة:

١. إن أقل من نصف الشركات ٤٤٪ تقيس قيمة عميل معين أما معظم الشركات فتقوم باحتسابها على أساس سنوي مثل الأرباح أو النفقات أو القيمة في كل سنة ـ تقيس ٥ شركات القيمة مدى الحياة ويقيس البعض الآخر قيمة الحسابات الرئيسية فقط.

٢. أقل من ثلث الشركات ٢٩٪ تقيس قيمة العملاء المفقودين ـ حيث ذكر البعض أنه يربط بين إلغاء الطلبيات ونسب الأعمال الجديدة، بينما يقيم البعض الآخر الإيرادات الضائعة أو يقيس نوايا إعادة الشراء.

٣. تقيس نسبة ٣٥٪ فقط تكلفة خدمة عميل معيّن، لاسيما في القطاع المصرفي ـ وتأخذ الحسابات بوجه عام صورة المتوسط الحسابي للوقت المنفق على أنواع معينة من العملاء.

٤. ذكرت نسبة ٢١٪ فقط من الشركات موضوع الدراسة أن بإمكانها البرهنة على وجود صلة أو رابطة بين رضا العميل والربحية لديها ـ وذكرت نسبة ٢٨٪ أخرى أنها بسبيلها إلى معرفة كيف يمكن تحقيق تلك الصلة على حين لم تتعرف نسبة ٥١٪ الباقية على الصلة المذكورة.

ويستطرد التقرير قائلاً: "تشير هذه النتائج ـ إجمالاً ـ إلى أن نظم القياس تفتقر إلى التطوير فيما يتعلق بفهم قيمة وتكاليف العملاء. ذلك أن نسبة ضئيلة فقط من الشركات موضوع البحث هي التي تمتلك القدرة على فهم تكاليف عميل معين، وقيمتها وماذا ستكون تلك القيمة طيلة عمر العلاقة. ويمكن القول أن الشركات تبدو عاجزة عن تحديد قيمة ولاء العميل".

يلاحظ McDougall et al في سياق مجلة Mercer التي سبق ذكرها وتحت عنوان "تقدير قيمة العميل كأساس للنمو" أن العملاء يختلفون اختلافاً كبيراً من حيث القيمة التي يمثلونها بالنسبة لشركة ما - وتعّد تفضيلات المنتجات والحساسية السعرية وتكلفة أداء الخدمة ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء والاستجابات للتكتيكات التسويقية سمات تمييز جديرة بالاعتبار. وتخلص هذه الملاحظات إلى ما يأتي: "بالنسبة لمعظم الشركات، يكون أفضل العملاء أكثر قيمة من العملاء العاديين في الغالب، إلا أن معظم المديرين يتخذون قرارات استراتيجية وتكتيكية بناء على عميل عادي خيالي. ويوجد عدد ضئيل جداً من الشركات المستعّدة لإنفاق الوقت على إجراء تقدير دقيق ومتعمق لقيمة العملاء".

وينتج عن ذلك عدد كبير من الأخطاء. فالشركات:

- تبالغ في استثمار مواردها في العملاء ذوي القيمة المنخفضة.
- لا توجّه قدراً كافياً من الاستثمارات نحو العملاء ذوي القيمة المرتفعة.
- تبدّد موارد ثمينة.
- تهدر دون أن تدري فرصاً هامة لتحقيق النمو والأرباح في المستقبل.

> ويقول التقرير: إن جوهر الأمر بسيط - فإنك إذا لم تعرف كم يساوي عملاؤك، لن يمكنك أن تتخذ قرارات عقلانية رشيدة بشأن كيفية خدمتهم.

دراسة حالة

شركة رانك زيروكس

بناء قيمة العميل

يشكّل قياس وبناء قيمة العميل الركيزة التي يقوم عليها توجّه شركة رانك زيروكس نحو تنمية قاعدة العملاء من خلال استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم، واكتساب عملاء جدد.

في كلمة له أمام منتدى تميز الأعمال الأوروبي عام ١٩٩٦، أوضح "أولاف أودليند" ـ مدير خدمة العملاء ـ أن المطلب الرئيسي للعميل هو الحصول على قيمة توازي ما دفع فيها من نقود، لذلك ينبغي على الشركة أن تقدّم قيمة أفضل بتكلفة أقلّ لكي تُحسّن من قيمة عميل ما بالنسبة لها. وقد لجأت شركة رانك زيروكس تقليدياً إلى قياس قدرتها على أداء ذلك بواسطة مقاييس أداء الرضا والولاء.

> يقول "أودليند": بعد أن كان الهدف هو إرضاء العملاء بنسبة ١٠٠٪ في أواخر الثمانينيات، أدركنا أن أولئك الذين يشعرون بالرضا التام هم الأشد ولاءً والأكثر تحقيقاً للربحية.

وتقدر شركة رانك زيروكس أن زيادة ولاء العملاء بنسبة ٥٠٪ سوف يحسّن من القيمة الصافية لعملائها بنسبة ٣٠٪، وتقدر الشركة هذه القيمة من خلال تسعة أعمال مندرجة تحت عنصر "بؤرة أو محور التركيز على العملاء والسوق" في نموذج زيروكس للإدارة:

- العميل يأتي أولاً.
- متطلبات العميل.
- قاعدة بيانات العملاء.
- قطاعات السوق.
- اتصالات العملاء.
- إدارة استفسارات العملاء.
- رضا العملاء وولائهم.
- إدارة علاقات العملاء.
- الالتزام نحو العملاء.

وهناك مصفوفة أداء زيروكس المشتقة من النموذج، وهي تضم ست عمليات محورية أو أساسية منها اثنتين تحددان وتوجهان قيمة العميل: وقت التحصيل **Market to Collection** وخدمة العملاء، وتنقسم هذه بدورها إلى عمليات فرعية، ذلك أن خدمة العملاء لها ٣٢ عملية فرعية، لكل منها حالة مرغوبة ومدخلات ومخرجات وروابط .. إلخ. وجميعها موثقة.

ومن أجل تسهيل إمكانية الوصول بأداء العملاء إلى المستوى الأمثل، تمّ إعادة هندسة إدارة خدمة العملاء، وإنشاء شبكة لخدمة العملاء مؤلفة من ١٦ وحدة متصلة بأقسام الأعمال ومجلس زيروكس العالمي لخدمة العملاء.

> يقول "أودليند": تُعدّ هذه الشبكة عنصرَ تمكينٍ رئيسي في تحقيق النتائج المتصلة بعملائنا وأعمالنا.

ويجرى أيضاً تعزيز الولاء عن طريق مبادرة "العميل يأتي أولاً" في كافة أنحاء أوروبا (إطار زيروكس للولاء)، وهي تهدف إلى التركيز على القيمة والخبرة والتقدير التي يمكن تقديمها إلى العملاء. ويتمّ تنفيذها بواسطة فرق ولاء زيروكس التي ينبغي أن تخضع أولاً لعملية إجازة أو اعتماد داخلية قبل أن تناط بها مسئوليات جديدة.

ورغم أن ٧٧٪ من العملاء "الراضين جداً" يعاودون الشراء إلا أن الربع تقريباً قد لا يفعل ذلك، ومن هنا تقوم استقصاءات الرضا الآن بطرح أسئلة محددة على المستجيبين حول سلوكيات الشراء المستقبلية. وتتوقع رانك زيروكس أن يكشف ذلك عن محددات ولاء العملاء. كما يجرى حالياً إعادة التفكير في القياسات المالية بحيث تعكس كُلاً من الإيرادات على المدى القصير والقيمة ذات المدى الأطول لقاعدة عملاء الشركة.

قواعد إرشادية مقدمة من الخبراء الاستشاريين

لا تحرص الشركات الصناعية الكبيرة ـ من أمثال رانك زيروكس وحدها ـ على بلوغ درجة "الاتقان" كسبيل إلى قيمة العميل، فالقطاع المصرفي وشركات الطيران تتبع المبدأ نفسه، ويرمى الجميع إلى قياس سلوكيات الشراء المستقبلية والتنبؤ بها ـ بعيداً عن الأنماط التاريخية ـ ثم تبني منهجاً لإدارة القيمة.

تقول "مرلين ستون" ـ المدير المؤسسي لمكتب QCI الاستشاري وأحد خبراء قياس أداء العملاء ـ أن ذلك قد بدأ يُحدث تغيرات هامة وكبيرة في أسلوب إدارة علاقات العملاء، فعن طريق التركيز على المؤشرات التنبؤية لدى مجموعات عملائها الأعظم قيمة، يمكن للشركات أن تكتسب ميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر.

ويتفق "شرفات خان" معها في هذا الرأي، حيث يقول إن ربحية العملاء يمكن تحديدها بواسطة عدة مقاييس مالية: العائد على الاستثمار، والهوامش، وعائد السهم الواحد، ويمكن أيضاً قياسها باستخدام تقنيات تقسيم العملاء إلى قطاعات، يتباين نطاق قياسات خدمة العملاء والغرض منها وتأثيرها تبايناً كبيراً عبر قطاعات العملاء، ولذا يلزم قياس ما تقدمه المنشأة لعملائها إلى جانب نزاهتها المالية، فخدمة العملاء المتميزة المتفوقة يمكن على أي حال حصرها كمياً".

ويذهب خان إلى أن ذلك يقاس من خلال تلبية حاجات وتوقعات العميل أو تجاوزها. فإذا تم تقديم خدمة متفوقة ـ وارتكز ذلك بدرجة أساسية على إدماج مبدأ جودة الموظفين والخدمة ضمن الأعمال؛ سوف يترتب على ذلك ولاء العملاء ونمو الحصة السوقية.

ويقول "بروس موراي" إن قيمة العميل تشكل أساس الكثير من مفاهيم التسويق المعاصرة، مثل برامج تسعير الجودة المطبقة في صناعة السيارات وشركات الطيران ومجال الفندقة، وهو يوصي بإجراء استقصاءات قيمة العميل التي تتسم بخمس خصائص:

١. التركيز على العملاء الحاليين والمحتملين.

٢. مقارنة الأداء بالمنافسين للوصول إلى عوامل معينة.

٣. قياس ما يشكلّ أهمية بالنسبة للعملاء ومدى أهمية عامل خدَميّ ما.

٤. خلق فرص ذات نهايات مفتوحة وغير مقررة مسبقا لمعرفة التوقعات مع العملاء.

٥. استحداث مواصفات تؤثر بشكل مباشر على عمليات العملاء.

ويوضح "موراي" أن استقصاءات قيمة العملاء تتمتع بعمق أكبر من غيرها فيما يتصل بالتعرف على العوامل التي تخلق ميزة في خدمة أو معاملة ما.

إن الهدف هو أن تميّز الشركة نفسها بدرجة تكفي لاجتذاب عملاء جدد عن طريق استحداث مفهوم "خريطة قيمة العميل" وهي عبارة عن رسم بياني من صفحة واحدة يوضّح الكيفية التي يتم بها إدراك القيمة من جانب السوق وأداء الشركة - أو المنافسين - بالمقارنة بذلك. وينبغي أن تتضمن هذه الرسوم البيانية مقاييس للقيمة الدنيا المقبولة لأي مجموعة من العملاء.

> ثم يستطرد "موراي" قائلاً: إذا ما تم تجاوز هذه القيمة الدنيا، فإن الأعمال تنتعش وتزدهر. لقد أصبح مفهوم قيمة العميل يطبق بصورة متزايدة على أي صناعة وبدأ يحل محل الجودة الشاملة كبؤرة تركيز جديدة في مجال الأعمال.

نماذج قياس قيمة العميل

يذكر ثلاثة من الخبراء الاستشاريين في بوسطون وهم دانكان ماكدوجال و جوردون واين و ديفيد فازدوسكاس أن هناك أربعة عناصر أساسية في قيمة العميل: تكلفة الاكتساب، والإيرادات المولدة، وتكاليف خدمة العملاء، وطول العلاقة. وهم يوصون بشكل خاص باتخاذ ثلاث خطوات لحساب قيمة العميل المستمرة مدى الحياة:

١. تحديد مجتمع العملاء، بما فيهم العملاء المحتملين.

٢. جمع بيانات من مصادر مختلفة عن الجوانب السلوكية والاقتصادية للقيمة المستمرة مدى الحياة مثل الإيرادات والاحتفاظ والتكاليف.

٣. إدماج هذه العناصر في مقاييس سنوية لقيمة العميل ـ وهامش الربح الاجمالي، وتكلفة الخدمة، والهامش الصافي، والمشتريات في السنة الواحدة، وصافي الهامش السنوي، ومدّة العلاقة وتكاليف اكتساب العميل ـ وينتج عن ذلك إمّا قيم سنوية أو مستمرة مدى الحياة لكل عميل.

ثم يضيف المستشارون: ومع ذلك، فإن القيمة الحقيقية لتقييم العميل تكمن في تحويل القيم المختلفة إلى قطاعات سوقية متميزة بحيث يمكن تكييف الاستراتيجيات البيعية والتسويقية مع حاجات وسلوكيات العملاء الذين سيخلقون أعظم قيمة تستمر مدى الحياة. ويُعظّم ذلك الإيرادات ونمو الأرباح، ويساعد في الوقت نفسه على صياغة استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء الأكثر ربحية ـ أو إدارة تكلفة خدمة العملاء الأقل ربحية.

ويُشدّد "جاي كاري" ـ أحد الشركاء في مؤسسة الاستشارات التسويقية **MSP Associates** ومقرها هولندا ـ على أهمية قياس ربحية العملاء وسلوكياتهم وقيمتهم المستمرة مدى الحياة. وينبغي ـ كمقياس أول ـ أن يتضمن رضا العملاء ثلاث مجموعات من مؤشرات العمل:

١. التنظيمية: وهي تغطي أداء المدير والموظف في سبيل خدمة العملاء ـ على سبيل المثال.

٢. الاتصالات: هي الأساليب الاتصالية واللوجيستيكيات المستخدمة في الحصول على تغذية مرتدة من العملاء.

٣. المعلومات: حول مدى وثاقة صلة ودقة بيانات ونظم العملاء.

ويشير "كاري" إلى أن: هذا النوع من التركيز على قياس رضا العملاء يوجّه المهنيين العاملين في مجال المبيعات والتسويق نحو مستويات أفضل وذلك من خلال أهداف رقمية قابلة للتحديد. كذلك فإنه من خلال وضع أهداف لكل عميل فيما يتصل بالسلوكيات وإمكانات الربح، يصبح بالإمكان تقييم الاستراتيجيات ونشر الموارد بكفاءة بما يحقق أفضل النتائج.

وقد أدىّ التطبيق العملي لذلك إلى قيام كاري وزملائه بتصميم مجموعتين من المقاييس لنموذج أعمال تسويق العملاء بمؤسسة **MSP** وتضم ا لمجموعة الأولى هرم سلوكيات العملاء والإيرادات، فيما لا يقل عن أربع فئات كحد أدنى - ويوجد عند قمة الهرم العملاء الأكثر فاعلية في خلق وتكوين الإيرادات وهم يمثلون عادة حوالي ١٪ أمّا عند قاعدة الهرم فتوجد نسبة ٨٠٪ أو نحو ذلك وهم العملاء الأقل فاعلية.

ويتم إخضاع الهرم للمراقبة للوقوف على التطورات والتغيرات التي تطرأ عليه بمرور الزمن، ويلاحظ عادة حدوث انتقال إلى أعلى وإلى أسفل مع دخول عملاء جدد وخروج آخرين منه.

ويصف كاري كيفية عمل الهرم وتعديله في الواقع العملي بقوله "حرّك العملاء إلى أعلى وأدخل عملاء جدد في الهرم واحتفظ بهم داخله"

أمّا العنصر الثاني فهو منهجية تسويق العملاء المستخدمة في إدارة أداء العملاء وبؤرة التركيز الخاصة بهم عن طريق قياس ثلاثة عوامل:

- القيمة من خلال تقنيات محاسبية موجهة نحو العملاء.
- السلوك من خلال استخدام مصفوفة انتقال.
- الرضا من خلال أدوات رصد ومراقبة تسويق العملاء والتي تشتمل على خمسة عناصر هي: القيمة، والرضا، وتقديرات القيمة، وعروض القيمة **Value Propositions**، وتقديرات الفعالية.

> ويلخص كاري إلى ما يأتي: "في حالة تحقق رضا العملاء وتطبيق نموذج التسويق بشكل صارم ودقيق، يصبح الهدف النهائي لأي شركة هو أن تصبح المورد المفضل بالنسبة لأكبر عدد ممكن من العملاء .. وهذا هو عامل النجاح الحاسم في قياس قيمة العميل"

نظرة عامة

إن هذه النتيجة النهائية ينبغي أن تضاف إلى عوامل النجاح الحاكمة الأخرى في قياس أداء العملاء والتي يتلخص جوهرها في قضية واحدة بالغة الأهمية وهي: تحدي التنفيذ وأثره على المنشأة.

يقول بيل فونفيل بمؤسسة **4M**: "بعد أن يتم شحذ بؤرة التركيز الاستراتيجية الخاصة بالعملاء لا يتبقّى سوى التنفيذ. والقضية الكبرى هنا لا

تتمثل في جمع البيانات وإنّما في تقرير كيفية توظيفها لإحداث أفضل تأثير ممكن. ولا يبدو أن الشركات تمعن التفكير في ذلك أبداً رغم أن تحويل البيانات إلى عمل تنظيمي هو أهم شئ على الإطلاق".

ومن هذا المنطلق يصبح من المهم إيجاب بنية أساسية لاستخدام البيانات متكاملة مع نظم الإدارة، على افتراض أن موضوعات جمع البيانات وتخزينها واسترجاعها وتحليلها ونشرها قد تمّ تسويتها أولاً. ويقول فونفيل إن البنية الأساسية سوف تتضمن أدوات أو تكتيكات كثيرة لاستعمال ونشر مقاييس أداء العملاء ومنها:

- المراجعات الإدارية.
- مؤتمرات البحوث المستقبلية.
- إعادة بناء عمليات الأعمال.
- مصفوفات الأداء المتوازنة.
- نشر وظيفة الجودة.
- الإدارة المرئية.
- الاتصال المتواصل.
- التدريب والتعلم.

ثم يستطرد فونفيل قائلاً: ينبغي على أي نظام فعّال للقياس موجّه نحو العملاء أن يراعي مبدأ هاماً ـ وهو أن يهتم النظام ليس فقط بكيفية جمع البيانات وإنما أيضاً بكيفية استخدامها، ولكي يتسنى تقليل الفاقد وحصره في أضيق الحدود وتعظيم المردودات، ينبغي نشر البيانات المستقاه من صوت العميل خلال المنشأة واستخدامها في تغيير سلوكيات الموظفين أو تحسين العمليات.

ويتفق "ميرلين ستون" من QSI مع فونفيل بشأن هذه النقطة حيث يرى أن إدارة البيانات هي مفتاح التحليل الناجح لإمكانات قيمة العميل، ويضرب لذلك مثال شركات الطيران التي تستخدم الآن أسلوب تخزين البيانات للدخول على سجلات ماضية، وتتم عندئذ معالجة الأخيرة بحثاً عن نماذج يمكن الاسترشاد بها في وضع تصورات مستقبلية لسلوكيات العملاء. ثم يقول:

وتكون النتيجة أن تكنولوجيا المعلومات والمهارات التسويقية تصبح متكاملة بشكل يسمح بالتنبؤ بدورات حياة العملاء. وتوجد بعض التقنيات المتاحة المتّسِمة بالتعقيد والتطور الشديدين والتي تسمح بأخذ عدد هائل من المتغيرات في الاعتبار لكي يتسنى التعرف على سمات العملاء.

ووفقاً لرأي "ليكس ماكمورلاند" - خبير تخزين البيانات بمؤسسة KPMG للاستشارات الإدارية ومقرها لندن - فإن شركات المرافق على وجه الخصوص تمارس عملية جمع البيانات عن العملاء بصورة أشبه بالإدمان على حساب استخدام هذه المعلومات في زيادة الربحية.

وذكر"ماكمورلاند" في الكلمة التي ألقاها في أحد المؤتمرات عن نظم معلومات العملاء الاستراتيجية المتصلة بالمرافق أن قلّة من الشركات فقط هي التي تستخدم البيانات بشكل استراتيجي لتحسين الأداء، حيث قال: "تحتوى البيانات التي يتم جمعها من خلال نظم الاتصال بالعملاء على معلومات حيوية عن ربحية العملاء وأساليب الشراء والتغذية المرتدة من الأنشطة التسويقية والاقتراحات الخدمية الجديدة وما إلى ذلك. ولا تظهر هذه التفاصيل على الفور لأن الكشف

عنها يتطلب وجود أدوات متطورة للتحليل. ومستودع البيانات هو الحل التكنولوجي العملي الوحيد لتحليل كميات كبيرة من البيانات، ومع ذلك لا يُطبق هذا الأسلوب أو يدرس إمكانية تطبيقه سوى عدد قليل جداً من شركات المرافق رغم امتلاكها لمورد تجاري ضخم في قواعد بيانات العملاء الخاصة بها.

ومن الاستنتاجات التي توصل إليها تقرير "تحديد بؤرة التركيز على العملاء" الصادر عن مؤسسة وينت وورث البحثية أن المعلومات حيوية بالنسبة لوضوح بؤرة التركيز المتصلة بالعملاء. ولذلك إنعكاسات على قسم نظم المعلومات الذي تقع على عاتقه مسئولية ممارسة دور هام ورئيسي في أربعة مجالات:

١. تحليل ربحية العملاء ـ وهو الأمر الذي يذكر التقرير أن قلة من الشركات تؤديه.

٢. تقسيم قاعدة العملاء إلى قطاعات.

٣. المساهمة في علاقات العملاء عن طريق جمع معلومات أكثر موثوقية واعتمادية عن عمليات العملاء للمساعدة في فهم هذه العلاقات.

٤. تصميم وتقديم المنتجات والخدمات حسب المواصفات الخاصة بالعملاء لأن المعلومات مطلوبة للتحكم في عمليات العملاء.

ويلخص التقرير إلى أن الاستخدام الناجح للنظم من أجل دعم قياس أداء العملاء بشكل مباشر يتوقف بدرجة رئيسية على تدفقات المعلومات عن العملاء والأدوات التحليلية ومهارات استغلال كليهما. إذ يقول التقرير: "ينبغي على نظم المعلومات أن تدعم مجئ عصر العميل والذي يُؤذن بحدوث تغيرات هائلة في بيئة الأعمال".

وتطرح النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال دراسة أخرى شملت أمريكا الشمالية وتمّ إجراؤها من جانب مركز التميز في إرضاء العملاء عام ١٩٩٥ - قواعد إرشادية حول دور تكنولوجيا المعلومات في تعظيم رضا العملاء. فبعد إجراء استقصاء لعدد ١٣٠٠ منشأة، برز استنتاج هام ألا وهو أن التكنولوجيا وحدها ليست هي مفتاح النجاح.

إذ يذكر تقرير المركز أن المنشآت التي تركز على التكنولوجيا والعمليات وحاجات العملاء هي الأكثر نجاحاً مع العملاء حيث أنها تأخذ بمنهج كلي شامل لدمج هذه العناصر مع قدرات رعاية العملاء المتقدمة، فتكون النتيجة أن يصبح من السهل أن يتعامل العملاء مع المنشأة عن طريق تبنّي مدخل استراتيجي إلى التنفيذ.

> يقول كاتب التقرير "ستانلي براون" بمركز كوبرز وليبراند: يطبق عدد كبير جداً من المنشآت المنهجية لذاتها دون تبنّي نظرة استراتيجية. وتبرز هذه الدراسة الممارسات الأفضل التي يعد الاستعداد للإصغاء لصوت العميل هو أهمها.

قواعد إرشادية مقدمة من الممارسين

١. إذا كان تطبيق مداخل جديدة إلى قياس أداء العملاء موضع دراسة حالياً أو إذا كشفت الأساليب القائمة عن وجود أوجه قصور، يكون من المفيد إجراء مراجعة استراتيجية في هذه الحالة. وتشمل التساؤلات الرئيسية: ما الذي تأمل المنشأة في تحقيقه عن طريق تحسين القياس؟ وأي جوانب قياس العملاء تحتاج إلى القياس؟ ما هي النواتج المتوقعة؟

٢. كـن واثقاً مما تستطيع أن تحققه مقاييس رضا العملاء وما لا تستطيع أن تحققه. فالأدلّة تشير إلى أن رضا العملاء ليس محدد لنتائج الأعمال المحسنة كما كان يعتقد في الماضي، وبدون إحداث أثر ما على مستويات الاحتفاظ بالعملاء وولائهم، يكون لقياس رضا العملاء أهمية استراتيجية ضئيلة.

٣. ادرس أبعاد قياس أداء العملاء كافة من خلال إجراء مراجعة لها، بحيث تشمل الرضا والشكاوى وحالات هروب العملاء وإعادة الشراء والاحتفاظ بالعملاء والولاء. والكلمات الرئيسية هنا هي اندماج أو مشاركة العملاء والدراسة الكاملة للمقصود بالتوقعات أو المتطلبات.

٤. اعلم أن إعادة ربط وتنسيق نطاق قياس أداء العملاء سوف يكون له آثاراً أوسع ينبغي دراستها قبل التنفيذ ـ وينبغي بحث بعض الموضوعات مثل: القيادة، الثقافة، اندماج الموظفين ، الاتصال والتدريب.

٥. يشكل التنفيذ الجزء الصعب في قياس أداء العملاء، حسبما تشير تقارير الحالة والبحوث وآراء الخبراء الاستشاريين، ولذا عليك أن تستخلص من نقاط التعلم والآراء المطروحة في هذا الجزء ما يعينك على إعداد أجندة تنفيذية مناسبة.

٦. إذا كان الهدف من قياس أداء العملاء هو تحسين ربحية المنشأة وأعمالها في نهاية المطاف، ينبغي إخضاع مسألة قيمة العميل لدراسة وافية ـ والمداخل المذكورة في هذا الجزء تقدّم قواعد إرشادية ولكنها ليست قصيرة المدى بوجه عام.

٧. لكي يكون قياس أداء العملاء مفيداً، عليك أن تتحاشى استحداث الحلول السريعة وقوائم الأسئلة التي يجاب عليها بوضع علامة صح أو خطأ والتقديرات عديمة المغزى ـ فذلك أسلوب قاصر شائع ويمكن أن يترتب عليه مستويات رضا واحتفاظ أضعف.

دراسة حالة

جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء

الإطار العام

بعد فترة من النمو السريع والتنويع، عانت جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء من حالة عسر هضم إداري وانتهاجها لاستراتيجية غير واضحة المعالم في أواخر الثمانينيات. ومع حدوث الكساد بدأت الأرباح تتراجع وجاءت الجمعية في الترتيب الأخير في قائمة ضمّت عشرين من جمعيات البناء بالمملكة المتحدة من حيث الربحية عام ١٩٩١، وتحالفت المنافسة الشديدة ورداءة خدمة العملاء مع تزايد الخسائر الائتمانية والمتأخرات لتدفع الجمعية رويداً رويداً إلى حافة الهاوية.

وبحلول عام ١٩٩٠ كانت الجمعية نفسها قد أدركت حقيقة وضعها وأيقنت أنه ينبغي عليها أن تتغيّر بسرعة وبشكل جذري قبل أن تضطر إلى تصفية نشاطها بالبيع أو الاندماج مع جهة أخرى. وكانت الخطوة الأولى في هذا الاتجاه تعيين رئيس جديد للجمعية وأيضاً مسئول تنفيذي أول جديد في ١٩٩٠، وتلا ذلك إجراء مراجعة للبِنْية الأساسية والعقبات التي تقف في وجه التغيير ووضع سياسة خمسية جديدة.

كذلك فقد تمّ التخلص من قطاعات أعمالها عالية التكاليف بالبيع وخفض عدد موظفيها بنسبة ٤٠٪ وعدد أفراد الإدارة العليا بمقدار الثلث. وبدأت جهود إعادة الهندسة في ١٩٩١ مرتكزة على ما يسمى "بالخطة الصاروخية" والتي كانت عبارة عن مبادرة تجديد لتعبئة المنشأة بأسرها حول الأهداف الخمسة التالية:

- رضا العملاء.
- الأفراد.

- إدارة المخاطر.
- أداء الأعمال.
- النمو المحقق للأرباح.

والنقطة الهامة هي أن جمعية برمنجهام ميدشايرز صاغت في ذلك الوقت أول رؤية لها فيما يتصل بالعملاء، حيث نصت على "أننا سنكون الاختيار الأول" بالنسبة لعملائنا وشركائنا في العمل وسوف نعمل على تنمية الربحية والمحافظة على القيمة المقدمة لأعضائنا". وقد تمكّنت الجمعية ـ اعتماداً على أسلوب جديد في القيادة ـ من تحقيق ذلك في الواقع العملي مسترشدة بسبع قيم خدمية كما يتضح من الشكل ٤ـ١.

> يقول "بوب جيل" رئيس فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم: "إن الرؤية والقيم ترسل إشارات قوية عبر المنشأة، وتساعد على التأكّد من إدراك العاملين كافة لأهمية علاقات العملاء والاحتفاظ بهم وولائهم".

نتائج الأعمال

إلا أن القيم تمثّل ما هو أكثر من قائمة بالأماني التنفيذية، فقد نجحت الجمعية ـ التي تعمل في قطاع تتسم فيه الفروق بين المنتجات بالدقة الشديدة ـ في تحقيق نتائج متميزة تبرهن على تغيرها تغيراً جذرياً. فمن واقع الاستقصاءات المنتظمة المحايدة التي أجريت عام ١٩٩٦ ذكر ٩٧٪ من العملاء أن خبرة التعامل مع الموظفين كانت إيجابية، بينما شعر ٧٥٪ تقريباً أن توقعاتهم قد تمّ تجاوزها أو الوفاء بها بدرجة كبيرة ـ بالمقارنة بنسبة ٥٤٪ للقطاع ككل.

وذكر تسعة من كل عشرة عملاء أنهم على استعداد لتزكية جمعية برمنجهام ميدشايرز لدى عائلاتهم وأصدقائهم أو زملائهم، على حين قال ٦٠٪ أن الجمعية تقدم خدمة أفضل من منافسيها.

من ناحية أخرى استفادت المنشأة وأعمالها استفادة مباشرة، إذ تحتل الجمعية المرتبة السابعة في قائمة الجمعيات الكبرى العشرين من حيث أداء الأعمال الآن، وارتفعت أرباحها من ٢٦,٧ مليون جنيه إسترليني في ١٩٩٣ إلى ٤٤ مليون جنيه إسترليني في ١٩٩٥، كما ارتفعت قيمة الأصول من ٣ بليون جنيه في ١٩٩١ إلى أكثر من ٧ بليون جنيه. أمّا متأخرات الحسابات فتقل عن متوسطات القطاع بمقدار الثلث واقترب العائد على رأس المال عن عام ١٩٩٥ من ذلك المستهدف من قِبَل مجلس الإدارة وهو ١٨,٧٥٪. ويمثل هذا الرقم ممارسة أفضل بالنسبة لمعظم المؤسسات المالية.

غير أن خدمة العملاء وبناء الولاء وإعطاء أولوية للاحتفاظ بالعملاء والحصول على تغذية مرتدة من العملاء في كل فرصة سانحة ليست لعبة أعداد. فإلى جانب تطبيق ممارسات متقدمة والفوز بجوائز Management Today Unisys Service Excellence في عام ١٩٩٦ - يتسم عمل الجمعية بطابع شخصي شديد من أعلى مستوياتها التنظيمية إلى أدناها.

> يتحدث جون هيوز - وهو قائد فريق ورئيس الجودة المؤسسية شارحاً ذلك فيقول: "ما أن يتم ترسيخ رؤية ما، حتى يصبح تميز الخدمة قضية أفراد وينعكس ذلك من خلال سلوك كافة أفرادنا على كافة مستويات المنشأة. لقد تضافرت جهود الإدارة العليا والأفراد طيلة هذا العقد".

شكل ١.٤ قيم الخدمة السبع

١. سوف أمد دائماً يد العون وأكون ودوداً عن طريق:

- استخدام أسمي وأسماء عملائي.
- الابتسام والتحلي بالبشاشة والأدب.
- التطوع للمساعدة.
- تذكر عملائي.
- عدم نسيان أننا جميعاً سيدات وسادة نخدم سيدات وسادة.

٢. سوف أقدم خدمة مثالية وسريعة وأبُقي العملاء على علم بمجريات الأمور أولاً بأول عن طريق:

- التأكد من أن كل المعلومات التي أقدمها خالية من الأخطاء وفي التوقيت المناسب.
- الاتصال بعملائي خلال ٢٤ ساعة من استلام استفسارهم أو شكواهم وإرسال رد كامل مكتوب خلال ٥ أيام.
- اطلاع عملائي على ما يجرى باستمرار والمحافظة على وعودي.
- التعبير عن شكري لعملائي إذا اضطررت لجعلهم ينتظرون.
- إجراء متابعة للتأكد من إنجاز الخدمة.

٣. سوف أكون سريع الاستجابة لحاجات العملاء الفردية عن طريق:

- معرفة ما يحتاجه العملاء بالضبط من خلال: الإصغاء، الفهم، طرح أسئلة.
- توفير السرية إذا لزم الأمر.
- تذكر أن لكل عميل معاملة خاصة.

٤. سوف أسلك وأتصرف على نحو مهني دائماً عن طريق:

- معرفة القواعد والحدود وطلب المساعدة والتوجيه إذا ساورني أي شك.

٥. سوف اكتسب دائماً ثقة عملائي عن طريق:

- أداء دوري بمهارة.
- الوفاء بوعدي.
- التحلّي بالصدق والأمانة وتفتح الذهن.
- علاج مشكلاتهم فوراً.
- الاعتراف بالخطأ عند ارتكابه والاعتذار عندما يكون ذلك مناسباً.

٦. سوف أتعامل مع عملائي من موقع الملكية عن طريق:

- قول: سوف أتأكد من أن ....، سوف أعاود الاتصال بك، سوف أتابع هذا الأمر من أجلك، أعلمني فوراً إذا حدثت أي مشاكل.
- عدم إلقاء اللوم على: الأفراد، العمليات، السياسات، عندما تسوء الأمور.
- العمل مع فريقي "من أجل تحقيق القيمة للعميل".

٧. سوف أظهر الفخر بمنشأتنا والأشياء المحيطة بي وبمظهري الشخصي عن طريق:

- إتقان عملي.
- الظهور بمظهر ذكي والعمل على نحو ذكي.
- إظهار جمعية برمنجهام ميدشايرز على أنها الأفضل.

وعلى المستوى التنفيذي، قام كبير المسئولين التنفيذيين "مايك جاكسون" بإدراج رقم تليفون منزله في كل استمارة استقصاء للعملاء يتم إرسالها، إذ ربما يرغب أحد العملاء في الاتصال بالإدارة العليا مباشرة لعرض شكواه عليها - وقد تم إصدار حوالي مليون استمارة منذ عام ١٩٩١ والتوسع في ممارسة هذا الأسلوب في التقرير السنوي العام لعام ١٩٩٥ حيث تمّ نشر أرقام التليفونات المنزلية لكافة مديري الجمعية.

أمّا على المستويات الأدنى في المنشأة، فيقوم العاملون بإرسال بطاقات أو خطابات شكر واعتذار أو تحية أو معايدة وباقات زهور للمساعدة في علاج موطن ضعف أو قصور ما في الخدمة عندما يحدث بشكل نادر أو استثنائي. وخلال عام ١٩٩٥ تلقتّ الجمعية ٦١٩٩ شكوى رسمية من العملاء.

فريقان توأمان من أجل التركيز على العملاء

رغم حرص جمعية برمنجهام ميدشايرز على التأكيد على أن العاملين بها كافة البالغ عددهم ٢٢٠٠ شخص يضطلعون بدور ما متصل بالعملاء، إلا أن "بوب جيل وجون هيوز" بالتحديد يضطلعان بأهم الأدوار الاستراتيجية، حيث تقع على عاتقهما مسئولية تركيز اهتمام الجمعية على الموضوعات الملائمة لخدمة ٨٥٠ ألف مودع و ١٦٠ ألف مقترض في شبكة فروعها التي تضم ١١٤ فرعاً.

يقول جيل أن كل العمل الذي يؤديه فريقه المكوّن من ثمانية أعضاء يرتبط بخلق وتنفيذ وتحديث استراتيجية ومبادرات ولاء العملاء: "إن أولويتنا الجوهرية تتمثل في الاحتفاظ بالعملاء والحيلولة دون هروبهم، وذلك باستخدام أساليب تحديد السمات بدرجة رئيسية، حيث يتم من خلال تقسيم قاعدة العملاء إلى قطاعات التعرف على أولئك العملاء الذين يحتمل هروبهم كما أن اتباع تلك

الأساليب يساعدنا على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة. إن بؤرة التركيز هذه بالغة الأهمية لسببين - إننا لا يمكن أن نكون كل شئ بالنسبة لجميع الناس - بالنظر إلى وجود عدد كبير من المنتجات المتنوعة في القطاع - وأن استبدال عميل ما يتكلفّ ٤٠ جنيهاً لكل ١٠٠٠ جنيه من الأعمال. وبعبارة أخرى إذا تحسّنت درجة "التوقعات المتجاوزة" الخاصة بنا بنسبة ١٪، نتوقع حدوث زيادة قدرها ٥٠ جنيهاً في الإيراد لكل عميل مدى الحياة".

وبحساب المجموع على مدى سبع سنوات لقاعدة العملاء الحالية التي تضم مليوناً من العملاء، يساوى هذا الرقم ٥٠ مليون جنيه من الإيرادات الإضافية لجمعية برمنجهام. ويبلغ عدد حالات هروب العملاء ثلث ما كان عليه قبل أربعة أعوام.

وبالنسبة لجيل وزملائه، فإن عملية الإدارة الكلية للعملاء تشكل هي ومصفوفة قيمة العميل - الجاري تطبيقهما بشكل تجريبي في الوقت الحاضر تعتبران أسلحة استراتيجية وعناصر تمييز تنافسية.

ويوضح هيوز - الذي يعمل في مجال الجودة المؤسسية (أو التنظيمية) أن فريق الولاء يمثل عميلاً داخلياً له؛ حيث أن فريقه يقدّم بيانات شهرية وربع سنوية وسنوية عن أداء العملاء والخدمة، بالإضافة إلى تحليلات، إلى أعضاء مجلس الإدارة وقادة الأعمال في مجموعات المنتجات وفرق الأعمال المتخصصة التابعة لهم - ويتم توزيع ٥٢ نسخة من تقريره الشهري على هذه المستويات الثلاثة.

يقول هيوز: "بمرور الوقت نقوم بجمع إحصائيات عن العملاء من مصادر عديدة، ويسهم ذلك في عمل فريق الولاء ورسالتنا المتمثلة في تنمية القيم الخدمية وتحسين قدراتنا من أجل إرضاء العملاء".

وهناك ثمانية مصادر لإرجاع الأثر المتصل بتوقعات وحاجات العملاء:

١. الاستقصاءات الخاصة بالجمعية.

٢. فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم.

٣. البحوث التسويقية المستقلة باستخدام الاستقصاءات التليفونية وبرامج التسوق الخفي "غير المنظور".

٤. مجموعات التركيز على العملاء.

٥. تحليل المنافسين وإجراء مفاضلة معهم.

٦. التحليل الإعلامي.

٧. شكاوى العملاء أو مدحهم.

٨. التغذية المرتدّة من الموظفين.

يقول هيوز: "إذا اكتشفنا أن توقعات العملاء لا يتم الوفاء بها، تكون سياستنا هي تسوية الموضوعات الجارية بسرعة وعلاج الاخفاقات - بتوجيه الاعتذار أو الشكر - وتطوير منتجات وخدمات جديدة"

وكمثال لمبادرة الجمعية إلى العمل في ضوء التغذية المرتدة، جاءت نسبة ١٠٪ من الشكاوى في ١٩٩١ من عملاء يشكون من أن مدخراتهم المودعة في الحسابات القديمة يمكن أن تُدرّ عائداً أفضل، فبادرت الجمعية بترقية ٦٦٠ ألف حساب ودائع إلى بدائل ذات أسعار فائدة أعلى، وتكلّفت هذه الخطوة ١٣ مليون جنيه إسترليني واستغرقت عامين.

وتشمل الإجراءات المبتكرة الأخرى المتصلة بالتغذية المرتدة رَفع حد السحب النقدي من ٢٥٠ جنيه إلى ٥٠٠ جنيه، وتخصيص خط تليفوني خاص لتلقي مكالمات العملاء واستفساراتهم بقيمة أجرة المكالمة المحلية نفسها، وفضلاً عن ذلك أصبحت مقاصّة الشيكات تستغرق أربعة أيام عمل بدلاً من عشرة.

> ويَردف هيوز قائلاً: "إن التغذية المرتدة تبرز فرص التحسين التي من شأنها أن تمكّننا من الانطلاق مرة أخرى في سباق الاحتفاظ بالعملاء".

ومن هذا المنطلق تُشكل الجودة المؤسسية قوة الدفع بالنسبة لرؤية الجمعية المتصلة بالعملاء، ووحدة منسّقة لجهود تحقيق توقعات العملاء أو تجاوزها ومراجعة الأداء كل عام ووضع خطط الأعمال الرامية إلى التحسين.

> يقول هيوز: "ترتكز خطط العمل التحسيني هذه عادة على أهداف ممتدة ولكن قابلة للتحقيق".

وتتضمن المسئوليات الأخرى المسندة إلى وحدته، التدريب - أو بمعنى آخر - التنمية السلوكية، وذلك من خلال برنامج التحسين الذاتي المتواصل CPI بجمعية برمنجهام ومبادرات المكافآت والتقدير.

حشد وتعبئة المنشأة

كما يوضح شكل ٤-٢، فقد تم تركيز ثقافة واتجاه المنشأة بأسرها على رؤية متمثلة في إرضاء العميل من خلال قِيَم "الاختيار الأول" السبع وربط الأهداف بالخطة المؤسسية والاستراتيجيات الموجهة نحو العملاء وعملية تحسين متواصل للأداء.

وبعد إعادة تدشين خطتها المؤسسية الجديدة في أواخر عام ١٩٩٦ أصبح شعار الجمعية الآن "التميز هو السمة المميزة" - وذلك عن طريق السعي لأنْ تكون الأفضل في الخدمة والجودة إلى جانب الأسعار المنخفضة والتسليم السريع مع بقاء القيم والرؤية الأصلية كما هي.

إن الهدف النهائي والمطلق هو إنتاج أداء ممتاز للعمل ويتحقق ذلك من خلال أربع أولويات مؤسسية:

١. الأولوية الأولى: الخدمة - تجاوز توقعات العملاء دائماً بدرجة تفوق كل المنافسين الآخرين ويتم قياس ذلك بواسطة الطرق والأساليب المذكورة سابقاً.

٢. الأولوية الثانية: أن تتميز الجمعية بكونها صاحب عمل نموذجي - بعد الأفراد - ويتم استخدام استقصاءات اتجاهات العاملين السنوية ومراجعات مناخ العمل الشهرية ومعدّلات الاحتفاظ بالعاملين ومستويات التطبيقات كمقاييس للأداء.

٣. الأولوية الثالثة: إدارة المخاطر بخبرة وإقتدار ـ بحيث يتفوّق أداء الجمعية على أداء المنافسين فيما يتصل بالمتأخرات واكتساب الميزة التنافسية. وتشمل المقاييس عمليات إعادة التملك ومتوسطات الرهونات المستحقة.

٤. الأولوية الرابعة: إحداث نمو في الأرباح بحيث تُصبح الجمعية على رأس جمعيات البناء الرائدة في المملكة المتحدة في هذه الناحية وعددها ١٣، ويتم قياس ذلك بواسطة إجراء مقارنات للأرباح والتكاليف / الدخل وكذا نسب المصروفات إلى الأصول.

ولكل أولوية عامل نجاح واحد وما بين ١ـ٦ أهداف حيوية وعدة أهداف ثانوية. ويتم وزن هذه الأهداف من حيث الأهمية في كل عام من أعوام الخطة المؤسسية الجارية. وكمثال لأولوية الخدمة المتصلة بالعملاء:

- يتمثل عامل النجاح في العمل على تجاوز التوقعات إلى أقصى درجة أثناء مدة الخطة المؤسسية.

- تتعلق الأهداف الحيوية ببرامج نوعية محددة ـ مثل مبادرة الصوت والبيانات.

تشمل الأمثلة على الأهداف الثانوية، مستويات أداء العميل ونظم نقطة المبيعات واستحداث اتفاقيات متصلة بمستوى الخدمة حينما يكون ذلك مناسباً. يتحدث هيوز شارحاً فيقول: "بذلك يكون لدينا هرم من مقاييس الأداء المرتبطة بأولويات العمل والاستراتيجية المؤسسية، ويتم تتبع ومراقبة الأخيرة ورفع تقارير شهرية عنها. إننا لا نحيد أبداً عن أهدافنا التي يتم نشرها بشكل متسلسل ومتتابع لتصل إلى كل وحدة أعمال وفريق. وبهذه الطريقة يتم حشد وتعبئة المنشأة بأسرها حول شعار "التميز هو سمتنا المميزة".

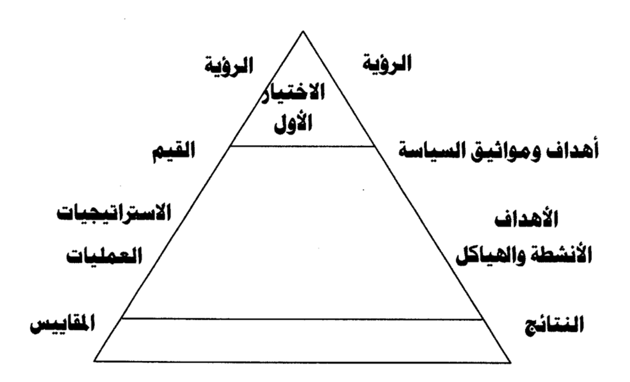
ويوضح هيوز أنه بدءاً من مديري مجلس الإدارة إلى سائر أنحاء المنشأة تمكن عملية برنامج التحسين الذاتي المتواصل CPI من تحقيق ذلك الترابط والحشد المنشود، لأنها توضح لكل موظف الهدف من دوره والمسئوليات الرئيسية المسندة إليه والأهداف الموضوعة على نحو قابل للقياس حول الأهداف المؤسسية الخمسة ويوجد لدى كل موظف خطة تنمية شخصية تشمل أهداف SMART وترتبط بالتقويم والمراجعة، وفي المقابل تحدد نواتج ذلك المكافآت والعلاوات الفردية المتصلة بالأداء.

ويعتقد هيوز أن: "عملية تقويم برنامج التحسين الذاتي المتواصل CPI تمكّن كل واحد منا من التحديد والاتفاق على الأهداف مع قادة الفرق تماشياً مع الأهداف والغايات المؤسسية الموضوعة. وتقوم خطط التنمية بعد ذلك بتوثيق الخبرات التعلّيمية والتدريبية الجديدة التي ستكتسب في العام المقبل"

وتركّز الأخيرة على القيم والسلوكيات وسمات الخدمة وليس على المهارات الفنية، ويعّد التدريب على القيادة من أهم الدورات المعقودة. ويجرى حالياً تقديم ما مجموعه ٨٥٠٠ يوم تدريبي سنوياً من خلال ٥٠ نوعاً مختلفاً من الدورات، يركز ٧٥٪ منها على القيم والسمات و ٢٥٪ على مهارات العمل. وخلال العامين الماضيين تمّ التركيز على تدريب كافة موظفي الفروع والمستشارين الماليين على مهارات البيع المحترف.

بالإضافة لذلك، يتم تنظيم برنامج اتصال ذات موضوعات معينة للارتقاء بمستويات الخدمة، ومن هذه البرامج أيام الجودة المفتوحة التي يشمل المتحدثون فيها مندوبين عن المنشآت ذات الممارسات الأفضل المثبتة. وقد كان من نتيجة ذلك أن ارتفع الدخل بدرجة كبيرة وحدثت تحسنات رئيسية في مستويات رضا العملاء. والتدريب مرتبط بالكامل بأهداف الخطة المؤسسية النابعة من بيان رؤيتنا.

شكل ٤-٢ نموذج هرم التدرج من الرؤية إلى المقاييس



الاتصال والتقدير

يؤكد هيوز أن الاتصال - بلا أدنى شك - هو أهم عامل مساهم في عملية الحشد والترابط والهدف الخاص بتجاوز توقعات العملاء - ولكن ليس على نحو خطي مستقيم أو هرمي. وهو ينظر للاتصال على أنه متعدد الاتجاهات ومتعدد المصادر ومفتوح، ويتولى تسهيل حدوثه وتوجيهه فريق داخلي للاتصالات.

يقول هيوز: "يمضي قادة فرق الأعمال والمساندة مُعظَم وقتهم في التواصل مع الأفراد وتحفيزهم على تحقيق الرؤية والسلوكيات المطلوبة لتدعيم وتعزيز قِيمّنا. وتستخدم الأسماء الأولى في أرجاء الجمعية والإدارات / الأقسام كافة، كما تم إلغاء المسميات الوظيفية والفواصل بين المكاتب الداخلية جميعاً من أجل التشجيع على العمل الجماعي في بيئة عمل مفتوحة لا تمييز فيها بين المراكز الوظيفية ولا يوجد لدى أي منا - بما في ذلك كبير المسئولين التنفيذيين مايك جاكسون - مكتب ذو أربعة جدران".

ويلتقي القادة في سلسلة من الاجتماعات الرسمية أو كلمّا دعت الحاجة إلى ذلك، كما يجري كبار أعضاء الفرق زيارات متكررة للفروع للتحدّث وجهاً لوجه مع العاملين بها، ويتمثل الهدف من ذلك في الإصغاء إليهم والوقوف على أية موضوعات أو عقبات قد تكون معوّقة لتقديم خدمة العملاء.

ويترتب على هذا البرنامج حوالي ٢٠٠ بندٍ قابلٍ للتنفيذ سنوياً - فضلاً عن ١٢٠٠ فكرة متولدّة من برنامج اقتراحات الجمعية سنوياً، ويتم تنفيذ ٣٠٪ منها. وقد بلغ عدد الأفكار المطروحة فيما يتصل بالتحسين ٩٢٠٠ فكرة في عام ١٩٩٥.

ويتلقى قادة الفرق تقريراً شهرياً من وحدة الجودة المؤسسية حول رضا العملاء، ويقومون بعقد لقاءات نقاشية مع أفراد فرقهم لمناقشة النتائج وتخطيط استجابات وحدتهم. يقول هيوز: "وفقاً لاستقصاء أجرى مؤخراً من قِبل مؤسسة MORI جاءت درجاتنا الخاصة بالاتصال الداخلي ضمن أعلى درجات الصناعة بالمملكة المتحدة. ويصدق ثمانية أشخاص من كل عشرة ما نقوله في اتصالاتنا ويذكر ٧٦٪ أنهم على دراية تامة بنشاط الجمعية".

وينظر للتقدير على أنه محدد وموجّه رئيسي لجودة الخدمة، وكمثال لذلك يمكن لأي شخص في الجمعية أن يرشح زميلاً له لنيل جائزة اللحظة السحرية الشهرية. ويرمى هذا البرنامج إلى تكريم أولئك الذين يرضون العملاء على نحو يتجاوز توقعاتهم وقيمة الجائزة المالية ١٠٠ جنيه إسترليني. كما يتم أيضاً رصد جوائز في صورة عطلات تصل قيمتها إلى ٢٠٠٠ جنيه إسترليني للفائزين سنوياً بجائزة اللحظة السحرية، وإدراج ملاحظات الإشادة والمديح التي يبديها العملاء بشأن موظف ما ضمن مراجعة أداء ذلك الموظف.

ويعرض المركز المؤسسي في "بيندفورد - ولفرهامبتون" صوراً فوتوغرافية لهذه الجوائز وشهاداتها، كما يتم تقديم عروض شهرية في القاعة الرئيسية يحضرها حوالي ٩٠٠ شخص. ويقدم قادة الأعمال جوائز نقدية قيمة كل منها ١٠٠ جنيه إسترليني بانتظام تقديراً للخدمة المتميزة، كما يتم توجيه خطابات شكر لذوي الأداء المتميز على سبيل التقدير الفوري. ويظهر الاستقصاء السنوي لاتجاهات الأفراد الذي تجريه مؤسسة MORI نواتج إتباع هذا المنهج المفتوح ذي الطابع الشخصي، فقد بلغ رضا الأفراد في ١٩٩٥، ٦٣٪ بالمقارنة بمتوسط صناعة الخدمات المالية بالمملكة المتحدة البالغ ٥٧٪.

> ويضيف هيوز: "تخبرنا مؤسسة MORI بأن هذه الدرجة تستحق الإشادة والثناء في ضوء التغيرات الكبيرة التي طرأت على الجمعية وظروف عدم التأكد التي تكتنف الصناعة ككل".

ولاء العملاء والاحتفاظ بهم

يجدر التركيز على نقطة الحشد والتعبئة التنظيمية، وبذل الجهد التنظيمي من أجل تجاوز التوقعات ـ إن ولاء العملاء والاحتفاظ بهم مدى الحياة ـ إن أمكن ـ أهم من اجتذاب العملاء الجدد. وربما يجدر بنا أن نتذكر النقطة التي ذكرها جيل عن إمكانية تحقيق إيرادات بقيمة ٥٠ مليون جنيه إسترليني من وراء قاعدة العملاء القائمة على مدى سبع سنوات. أو كما أشار: "لقد انصبّ الاهتمام فيما مضى على اكتساب عملاء جدد، ولكن الجميع يدركون الآن أن فقدان العملاء يكلفّ الكثير".

وتقع على عاتق فريقه المؤلف من ثمانية أخصائيين خمس مسئوليات رئيسية هي:

- وضع أهداف للاحتفاظ بالعملاء في كافة قطاعات الأعمال.
- إعداد نظم للقياس بما يتيح إعداد ورفع تقارير دقيقة عن الأداء.
- تحديد وتحليل أسباب هروب العملاء.
- رسم استراتيجيات تعزيز ولاء العملاء والتأثير عليهم.
- إطلاع العاملين على الممارسات الأفضل المثبتة والتدريب عليها.

ويتمثل جوهر عمل الفريق في التعرف على العملاء الذين يحتمل أن يهربوا ومن ثمّ ينبغي استهدافهم ثم تغذية عملية إدارة العملاء الشاملة بالجمعية بالمعلومات المتصلة بذلك. ويوضح جيل أن مبادرة ترقية الحسابات القديمة قضت على أحد أسباب الاستياء الرئيسية وحققت أيضاً فائدتين فرعيتين: "حيث أن الجمعية أحرزت الفوز في التصدّي لهذا الموضوع، فقد حققنا ميزة تنافسية هامة في مجال بناء العلاقة التجارية فضلاً عن شعور عملاء كثيرين بأن بوسعهم أن يثقوا فينا. لقد كانت خطوة كفيلة بدعم ومؤازرة المنشأة وأعمالها على المدى الطويل. ونحن نشجع بطبيعة الحال تعدد وتكرار عمليات الشراء من جانب قاعدة العملاء القائمة وفي المقابل - على سبيل مكافأة الولاء - يحصل هؤلاء العملاء على صفقة أفضل. قد تكون هذه الصفقة في صورة حساب استثماري خاص أو ترتيب تنافسي متصل بالرهونات، ولكن حيث أن الذين يشترون الخدمات المالية صاروا أكثر فاعلية وفطنة عن ذي قبل - وهذا ليس بالشيء السيئ - فإننا أكثر تأهباً للدخول في مفاوضات ومناقشة حاجات العملاء. إن باستطاعتنا أن نقدم شيئاً لمعظم العملاء".

ويمكن تعزيز الولاء بشكل مقصود ومدروس أيضاً من خلال بناء علاقة العميل على أساس دراسة كل تفاعل وليس مجرد منع حدوث الهروب. وقد حدد فريق جيل أربع خطوات في العلاقة:

- التشكيل: الانطباعات الأولى.
- النمو أو التطور: بناء شراكة ما.
- التدهور: عملية الانقاذ.
- الانتهاء: استراتيجية الاسترجاع أو الاستعادة

وفيما يتصل بالخطوتين الأخيرتين، تم التعرّف على الاتجاهات الحيوية من خلال العصف الذهني والبحوث والمفاضلة، من أجل تصميم استراتيجية الولاء الجديدة الجاري استحداثها حالياً.

ويقول جيل إن ذلك يهدف لجعل مستويات الخدمة متوافقة بشكل مطلق مع مفهوم العلاقة ذات دورة الحياة المستمرة بأي عميل. ويشكّل الاحتفاظ بالعملاء ـ وكونه مرتبطاً بشكل قابل للاثبات والبرهنة بجودة الخدمة ـ يشكل القضية الحيوية أمّا مستويات الاحتفاظ فهي مؤشر الأداء الرئيسي.

ويوضح جيل أن استراتيجية الولاء الخاصة بفريقه وعملية إدارة العملاء الكلية أو الشاملة ينبغي أن تخلقا عنصراً يميز الجمعية عن منافسيها في سعيها نحو بلوغ الهدف المطلق أو النهائي المتمثل في ريادة القطاع، ومن هذا المنطلق يكون ولاء العملاء قضية جوهرية. ثم يضيف قائلاً:

> إن السوق في حالة حركة مستمرة. وتتميز المنتجات المالية بخصائص فريدة من حيث إمكانية تكرارها بسهولة وسرعة، ويمكن ـ بناء على الأسعار ـ أن تكون قصيرة العمر من حيث جاذبيتها. إن السعر لا يكون بالضرورة هو العنصر الحاسم، ولكن تميز الخدمة يمكن أن يكون منطلقاً يدوم أعوام عديدة. ومن ثمّ فإننا نرى أن هناك ترابطاً قوياً الوشائج بين الخدمة والابتكارات والإبداعات المتصلة بالمنتجات.

ومع ذلك فليست كل الأسواق أو المنتجات أو العملاء القائمين مرغوبة أو مربحة أو تضيف قيمة بالضرورة، ومن ثمّ يوجد لدى جمعية برمنجهام ميدشايرز بؤرة تركيز واضحة على الأهداف المتصلة بالثلاثة:

١. تركز قنوات التوزيع على تجارة التجزئة المباشرة وغير المباشرة والأسواق المهنية وأسواق الأعمال.

٢. خدمة احتياجات المنشآت الأخرى عن طريق ممارسة عمليات الامتلاك والاندماج في أسواقها.

٣. الابتعاد عن المجالات التي لا تستطيع الجمعية أن تكون فيها الاختيار الأول المربح بالنسبة لعملائها ـ مثل التأمين التجاري والخدمات العقارية وإدارة النقد والنقود المعدنية والقروض التجارية.

> يقول جيل: إن علينا أن نوازن بين تكلفة الاحتفاظ بعميل ما وتكلفة استبداله، ولذا فإن القضية الجوهرية هي قيمة عميل ما بالنسبة لنا. وفيما يتعلق بأولئك الذين نسعى للاحتفاظ بهم، نحن بصدد تصميم أساس موضوعي متفق عليه ليتم ـ بناء عليه ـ تقرير ما ينبغي أن يقدّم لهم بواسطة موظفي الخط الأمامي في إطار تفاعلاتهم مع العملاء.

قيمة العميل وهروبه

تطبقّ الجمعية مصفوفة معقدة لقيمة العملاء، وذلك بشكل تجريبي منذ منتصف عام ١٩٩٦ ومن المقرر أن يتم تنفيذها على مستوى المنشأة ككل اعتباراً من ١٩٩٧. والمصفوفة التي تستخدم البرمجيات عبارة عن أداء لاتخاذ القرارات يتم عن طريقها تقييم العملاء المستهدفين بموضوعية وفيما يتصل بكافة مجموعات المنتجات والفروع. وتعتمد المصفوفة على إحصائيات يومية وتسجيل أنشطة العملاء وتتعرف على الأنماط أو الاتجاهات الحيوية ـ ومن أمثلة ذلك عمليات إعادة الشراء، وطلبات صكوك الملكية.

وتكشف هذه المصفوفة أيضاً الاتجاهات المتصلة باحتمالات الهروب ـ فإذا طلب أحد العملاء مثلاً إحالة ائتمانية، قد يكون ذلك مؤشراً على أن في نيته التحول إلى جهة أخرى. يقول "جيل": يتفشى التحوُّل من مقدم خدمة إلى غيره في مجال الخدمات المالية عندما يسود السوق الركود.

ووفقاً للأبحاث التي تجريها الجمعية بنفسها، يتحول العملاء إلى جهات أخرى في مجال الرهونات ـ مثلاً ـ لثلاثة أسباب: سعياً وراء صفقة أفضل، أو أسعار أفضل أو عرض **Cash Back**. وقد ذكر ٨٠٪ من عملاء برمنجهام الذين تحولوا إلى جهة أخرى، واحداً من هذه العوامل الثلاثة كسبب لهروبهم، أما نسبة ٢٠٪ الباقية فذكروا أن الخدمة هي القضية الجوهرية.

وتظهر البحوث أن العامل الثاني الهام في مسألة هروب العملاء هو أن ٦٠٪ من العملاء المفقودين لا يتصلون بالجمعية قبل تحويل معاملاتهم إلى جهة أخرى، ويشكل ذلك مصدراً رئيسياً للفرص الضائعة.

يقول "جيل": عندما نكتشف الهروب يكون الأوان قد فات. لذا علينا أن نرصد العلامات والإشارات - مثل الاستفسار عن أسعار الفائدة - ونتصرف بناء عليها بتقديم عرض أفضل. كذلك فإن أداء الاتصال بفعالية أكبر من شأنه أن يحول دون هروب العملاء.

ومصداقاً لذلك نجد أن أداء جمعية برمنجهام في ناحية الاحتفاظ بالعملاء يسير بشكل جيد، وهي تعتمد لتحقيق ذلك على إحصائيات رابطة جمعيات البناء وبنك انجلترا إلى جانب التقديرات الاستقرائية الداخلية.

يقول "جيل": إن لدينا سجلاً مشرفاً في هذا الناحية.

أما فيما يتعلق بالأحوال التي تظهر فيها دلائل على احتمال حدوث الهروب أو عندما يتعين التحرك لمنع نشوء أحد أسباب الهروب أصلاً - فهو يوضح أن الاتصال ينبع بشكل طبيعي من علاقات العملاء الأفضل وإن كان هناك ثلاثة أساليب إضافية سوف يتم استخدامها بفعالية أكبر وهذه هي: إصدار قوائم أو بيانات شهرية كوسيلة لإبلاغ الرسائل، واستحداث منتجات ذات صلة عند تدشين منتج جديد ومجلة العملاء النصف سنوية الصادرة عن الجمعية والتي يتم توزيعها على ما يقرب ٣٥٠ ألف عميل.

وإضافة لتميز الخدمة وارتفاع مستوى الاتصال الخارجي، تساعد عملية تقسيم العملاء إلى قطاعات أيضاً على الاحتفاظ بالعملاء لأنها تكشف عن نوعيات العملاء الأكثر عرضة للهروب. كذلك فإنه عن طريق دراسة قاعدة

بيانات العملاء والاختيار أو التوفيق بين المداخل المختلفة إلى مختلف فئات العملاء، يصبح من الممكن توفير استجابات أو منتجات تتلاءم مع الاحتياجات الفردية للعملاء بدرجة أكبر.

ومع ذلك ففيما يتعلق بالولاء، يؤكد "جيل" أن العملاء الذين يتم تزكيتهم شخصياً من قبل الأقارب أو الأصدقاء يتضح عادة أنهم الأشد ولاءً على المدى الطويل، ومن هنا يتم استخدام برامج المكافآت لتشجيع العملاء الحاليين على جذب عملاء جدد للجمعية في مقابل حصولهم على هدايا.

> يقول "جيل": إن طرح مبادرات أخرى يكون دائماً محل دراسة في نطاق فريق الولاء بشرط أن تنبع بشكل طبيعي من قوة العلاقة بالعميل لا أن تتخذ صورة رشاوى.

التغذية المرتدة من العملاء

من المفهوم بداهة أن السعي للاحتفاظ بالعملاء الهامين، يُكسب التغذية المرتدة من العميل أهمية حيوية ـ وبالتالي استراتيجية ـ بالنسبة للمنشأة وأعمالها. وإلى جانب التقارير التنفيذية، تستخدم التغذية المرتدة في تزويد الفرق والعاملين في الخط الأمامي بالمعلومات كل شهر، والكشف عن الموضوعات والاتجاهات ذات الأهمية وسير الأداء مقارنة بقيم الخدمة، وفرص التحسين والاقتراحات أو الأفكار.

وتستخدم الجمعية استبيان الرضا عن الخدمة الذي تجريه شهرياً كأداة رئيسية للحصول على التغذية المرتدة من العملاء، وقد تم إرسال مليون نسخة من هذا الاستبيان منذ ١٩٩١، وتبلغ نسبة الاستجابة للاستقصاء ٢٠٪ في العادة،

ومما لا يثير الدهشة أن الاستقصاء أشار إلى أن ٩٠٪ من العملاء يعتقدون أن التعامل مع الجمعية سهل ومريح، ويتم تعزيز الاستبيان بإجراء استقصاءات تليفونية وبرامج المتسوق الخفي (غير المنظور).

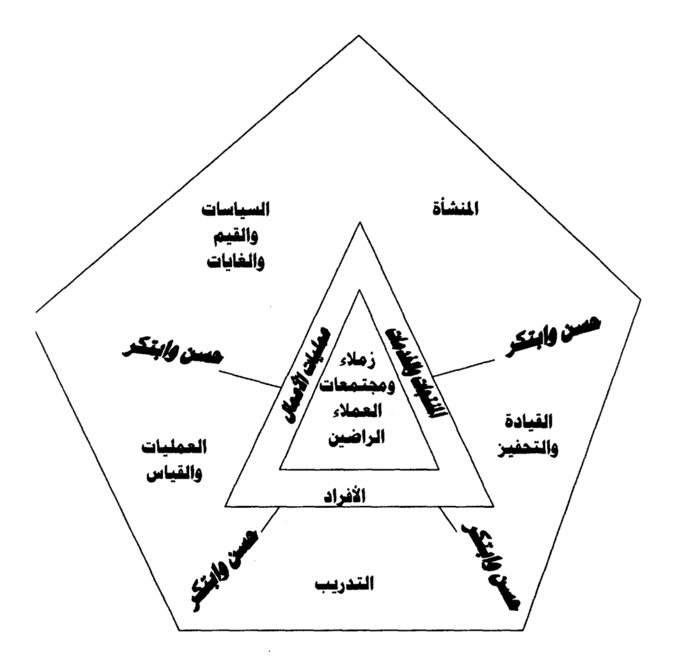
إن العملية عبارة عن حلقة "إصغاء وتعلّم" مؤلفة من أربع مراحل: القياس، والاتصال، والعمل، والتغذية المرتدة، وترتكز جميعها على مبدأ التحسين المتواصل. ويوضح الشكل ٤-٣ عملية التحسين التي تدور حول العميل بأسرها.

ويتم جمع وتحليل الاستجابات والملاحظات المستخلصة من الاستبيان من جانب فريق الجودة المؤسسية التابع لجون هيوز بغرض التعرّف على محددات رضا العملاء، واستخدامها كأساس للمراجعة الشهرية للأرقام التي تتم في نطاق الجمعية. ويتم بعد ذلك إبلاغ وحدات الأعمال وقادة الفرق بالأرقام والملاحظات المناسبة، وينشأ عن عملية القياس تنفيذ مشروعات تهدف للتغيير أو التحسّن.

على سبيل المثال: أعرب العملاء ذات مرة عن استيائهم من أسلوب إدارة **MIRAS** - الإعفاء الضريبي لبرنامج الرهونات - فتم تشكيل فريق لتناول وعلاج هذه المشكلة على وجه التحديد من أجل تحسين رضا العملاء.

ومن أجل توضيح النقطة الخاصة بمبادرة جمعية برمنجهام يطرح حل أو اتخاذ خطوات محددة لتقليل الشكاوى وتعظيم رضا العملاء في حالة تلقي تغذية مرتدة سلبية من العملاء، تم تتبع ستة موضوعات عريضة ذكرها العملاء في الاستبيان بمرور الوقت. وباستخدام مقارنات أرقام ١٩٩٢-١٩٩٥ - مع إدراج الحل أو الإجراء المتخذ في كل حالة - كانت القضايا كما يلي:

شكل ٤ـ٣ عملية التحسين التي تدور حول العملاء



١. توفير المزيد من المعلومات عن أسعار فائدة أفضل على الحسابات القديمة ـ انخفض عدد مرات ذكر هذا الموضوع من ١٤٨١ في ١٩٩٢ إلى ٤٢٢ في ١٩٩٥ بعد نقل العملاء المتضررين إلى حساب BEST الخاص.

٢. استلام بريد رديء الجودة ـ انخفض عدة مرات إثارة هذا الموضوع من ٧١ إلى ٣٧ في الفترة نفسها بعد تحسين عملية الاستهداف.

٣. القروض المرفوضة ـ من ٦٢ إلى ٣٧ بعد إعادة النظر في السياسات الائتمانية.

٤. الرغبة في مجموعة أكبر من المنتجات ـ من ٥٨٥ إلى ٣٩٣ بعد طرح منتجات مرتبطة بحقوق الملكية وقروض غير مضمونة.

٥. تحسين وتطوير الفروع من حيث ساعات العمل والخصوصية ـ انخفض عدد مرات إثارة هذا الموضوع من ١٣٨٤ إلى ٦٦٧ بعد إجراء أعمال تجديد وتطوير للفروع وإطالة ساعات العمل.

٦. أسعار الفائدة التنافسية ـ من ٩٤٩ في ١٩٩٢ إلى ٣٢٧ في ١٩٩٥ بعد تحسين التنافسية.

لقد كان مجموع القضايا المثارة بالمقارنة بالمجتمع الإحصائي موضوع البحث في الاستبيان كبيراً في عام ١٩٩٢، حيث ذكرت ٤٥٣٢ شكوى محددة في هذه الموضوعات من جانب قاعدة عملاء تضم ٨٦٠ ألف عميل، على حين كانت الأرقام ١٨٨٣ و ١٠/٢٠٠٠ على التوالي في عام ١٩٩٥.

يقول هيوز: إن الحتمية المطلقة في حالة إثارة أي شكوى أو قضية أن يتم علاجها بما يحقق صالح العميل. وتنتج الإجراءات دائماً من تدفق بيانات التغذية المرتدة من العملاء، أو الأحاديث الداخلية بعد إجراء التحليل. إن أي فرد مخول سلطة علاج مشكلة ما أو استعادة عميل ما.

ويُعد تخصيص ميزانية تحت مسمى "ميزانية إصلاح الخدمة" مثالاً لهذا النوع من الصلاحيات من الناحية العملية، فأي موظف يحق له سحب أموال من هذا الاعتماد "لعلاج موقف ما لصالح العميل" ثم تبرير النفقات فيما بعد. وثمة أسلوب آخر مبتكر معتمد على البحوث تطبقه الجمعية كأداة جوهرية لتحديد الحاجات التدريبية، وتلك المتصلة بالتنمية الشخصية في إطار التفاعلات مع العملاء.

فمن خلال أسئلة معينة واردة في استقصاءات العملاء، يتم تحديد العوامل المتصلة بالموظفين ومواقع العمل أو الخدمة التي ينشأ عنها خبرات إيجابية أو سلبية من وجهة نظر العميل، وهي تنقسم إلى فئتين: عوامل تعظيم وارتقاء أو عوامل معوِّقة. وقد أفاد ٩٧٪ من العملاء في عينة مؤلفة من ٥٢٣ عميلاً أن خبراتهم إيجابية وبلغ مجموع من ذكروا عوامل التعظيم والارتقاء ٨٣٪، منها ٣٧٪ لتمتع العاملين بالاستعداد لمد يد العون، و ٤٦٪ لكون العاملين ودودين - مقابل ١٧٪ ذكروا عوامل مُعوّقة: حيث ذكرت الخدمة بواسطة ١٤٪، بينما ذكرت عوامل متصلة بالمنتجات بواسطة ٣٪.

أما نسبة ٣٪ الباقية، الذين أفادوا بأن خبراتهم كانت سلبية فقالوا إن ٩٤٪ من تلك الخبرات تعود إلى وجود العوامل المعوّقة، و ٦٪ تعود إلى عوامل تعظيم وارتقاء.

ويقول هيوز إن أهمية المشروع تكمن في أنه قد تمّ التوسع فيه بحيث تمّ إجراء تحليل أشمل لعدد ٨٥٠٠ استمارة استبيان، وكشف ذلك عن وجود أكثر من ٥٠٠ نعت أو صفة مختلفة يمكن بواسطتها وصف خبرة الخدمة الخاصة بالعميل على نحو إيجابي أو سلبي. وعن طريق إيجاد ارتباط بين الصفات الإيجابية والعوامل المساهمة في تجاوز توقعات العملاء، تمكنت الجمعية من تجميع سلوكيات الأفراد المثلى في صورة بطاقة لقيمة الخدمة يحملها كل موظف، ويتم تدعيم تلك السلوكيات بواسطة التدريب.

يقول هيوز: في هذه الحالة تساعد التغذية المرتدة على تحسين السلوك الفردي، وربط عملية الإصغاء والتغذية المرتدة لدينا برؤية العميل وقيم الخدمة والتدريب والتحسين المتواصل لجودة الخدمة، ويَسمَحَ لنا ذلك بتجاوز حدود إرضاء العميل.

النجاح الحاسم

يذكر بوب جيل المسئول عن فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم نظرة عامة على تركيز برمنجهام ميدشايرز الشديد على العملاء، أن هذا الاتجاه قد أثمر عن تحسّن مستويات رضا العملاء وأرقام الأعمال وأن التدريب السلوكي بدأ يحقق مردوداً. كما يشير أيضاً إلى انتهاج استراتيجية مدروسة للابتعاد عن المجالات التي لا يتم فيها خلق قيمة ـ أو قيمة مضافة في المستقبل، إذ يقول:

لقد عملنا جاهدين من أجل تحديد جماعات العملاء التي نرغب في خدمتها، وكان معنى ذلك وقف نشاطنا في مجالات الأعمال أو خطط المنتجات التي تعذّر أداؤها على نحو يتفق مع رؤيتنا وأهدافنا. وتمّ مؤخراً وقف التعامل مع بعض العملاء بعد إجراء تحليل لسمات العملاء وتقسيمهم إلى قطاعات.

وإضافة لذلك أصبحت الموارد تنشر بشكل أكثر فعالية أيضاً، ومن خلال مصفوفة قيمة العميل المستحدثة أمكن استبعاد النزعة الذاتية من المعاملات أو المفاوضات المنجزة مع العملاء.

لقد اكتشفنا أنه كلمّا زادت المنتجات تشابكاً كلما تناقص احتمال هروب العميل، ولكن النقطة الجوهرية هنا هي رصد دلائل ومؤشرات احتمال حدوث الهروب على كافة مستويات التفاعل بين العميل وموظفي الخط الأمامي، فحالات هروب العملاء تتيح للمنافسين منفذاً سهلاً لأعمال جديدة على أية حال. ومن هنا تأتي أهمية التدريب الذي يقدمه هيوز وزملاؤه، والذي يركزّ على ٢٥ مقدرة محورية ومهارات الاتصال بين الأشخاص واتخاذ القرار والعمل عبر الحدود في المقر المعاد هندسته ذي المخطط المفتوح. إلا أنه يشدّد على أن القيادة نقطة جوهرية، إذ يقول:

أياً كان شكله، فلن يحدث التغيير السلوكي أبداً إلاّ إذا تمت قيادته من المستويات العليا. لقد بدأت عمليتنا برؤية لرضا العميل واجتازت مقاييس صارمة للأداء وتحسين متواصل على كافة مستويات الجمعية، وصولاً لنتائج الأعمال. وقد تعلمنا في الطريق من خبرتنا وتجاربنا، واحتفلنا بالنجاح. إننا نحب أن نعتقد أننا نفعل أكثر مما يعتقد الآخرون أنه ممكن الحدوث.

الجزء الثالث

الفصل الأول: مسألة قيمة

الفصل الثاني: توسيع نطاق القياس المالي وإدماجه

الفصل الثالث: القيمة الاقتصادية المضافة

الفصل الرابع: إدارة التكاليف القائمة على الأنشطة

دراسة حالة: مؤسسة شل الدولية للتنقيب عن البترول

دراسة حالة: شركة فاريتي بيركنز

الجزء الثالث

مقدمة

يتناول هذا الجزء القياس المالي في أربعة فصول:

١. علاقة القياس المالي بتكوين وإضافة القيمة.

٢. توسيع الممارسات وإحداث تكامل بينها في اتجاه قياس الأداء الاستراتيجي.

٣. استخدام منهجيات القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**.

٤. إدارة قياس التكاليف.

وتُبرز تقارير الحالة كما يُبرز المستشارون القضايا والاتجاهات والتطبيقات والجوانب التعلمية المتصلة بهذا الموضوع. تشمل التساؤلات الرئيسية المطروحة أمام المسئولين التنفيذيين والمهنيين الماليين ما يأتي: إلى أي مدى تتلاءم نظم القياس المالي القائمة مع ظروف العمل المتغيرة؟ هل هي متكاملة ومتناسقة مع مقاييس الأداء الأخرى؟ ما هي الروابط التي تربطها بالأهداف الاستراتيجية؟ هل المقاييس المالية وسيلة لتحقيق غاية ما، أم أنها غاية في حد ذاتها؟.

من الموضوعات محل الدراسة من خلال تقارير الحالة، القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**، والعائد على الأصول **ROA**، والتحكم المؤسسي أو التنظيمي، وإدارة التكاليف على أساس الأنشطة **ABCM**، وإدارة الأصول.

يتناول هذا الجزء القيمة الاقتصادية المضافة بالتفصيل في ضوء ظهورها كشكل بديل للقياس المالي يركّز على خلق القيمة، وإحداث ترابط وتكامل وتناسق بين مصالح المساهمين والقرارات الإدارية وممارسات العمل، وربط القيمة المضافة **EVA** ببرامج الحوافز التشجيعية.

يتم أيضاً إخضاع إدارة التكاليف على أساس الأنشطة للدراسة، وذلك بالنظر إلى إمكانية استخدامها في التعرّف بوضوح على الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وكمحدد للفكر الذي تقوم عليه العمليات أو الذي يتم به تحسين العمليات. ويغطي الجزء الصلات التي تربط **ABCM** بالجوانب الأخرى للأداء المؤسسي.

يعود السبب الرئيسي في إعادة التفكير في القياس المالي إلى ما تنطوي عليه النظم التقليدية من قيود وحدود - فهي غير تنبؤية ومتحيزة تاريخياً وتركز بدرجة مبالغ فيها على المدخلات وليس المخرجات. ويوضح الخبراء الاستشاريون كيف يمكن إدماج هذه المقاييس ضمن مجموعة من أدوات القياس الاستراتيجي.

تبرز دراسة الحالة الواردة في هذا الجزء تطور وممارسة القيمة الاقتصادية المضافة لدى مؤسسة **Varity Perkins** إلى جانب: كيف ترتبط المنهجية باستراتيجية العمل وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المتواصل والتعويض. أمّا باقي الحالات فتشمل **AT&T**، كوكاكولا، شركة **BP** للكيماويات، شركة شل الدولية للتنقيب عن البترول وإنتاجه، خدمة الإيرادات الداخلية الفيدرالية، وشركة كلينورت بينسون لإدارة الاستثمارات المحددة.

الفصل الأول

مسألة قيمة

التساؤلات والقضايا الرئيسية

كم تساوي علامة كوكاكولا التجارية؟ لقد نمت العلامة التجارية التي يبلغ عمرها ١١٠ عامٍ بنسبة ٦٪ في ١٩٩٥ وقدرت الشركة أن قيمتها تساوي ٣٩ بليون دولار في ذلك العام - أي ما يعادل ٤٢٪ من القيمة السوقية الكلية للشركة، ومع ذلك فهي تساوي بالضبط دولاراً واحداً من الناحية المحاسبية.

إن النقطة السابقة تشير إلى حالتين متطرفتين للقياس المالي المعاصر. الأولى أن الكثير من منشآت الأعمال يقيس الأداء من خلال نظم رفع التقارير التقليدية - والهوامش التشغيلية، والتدفقات النقدية، والعائد على الاستثمارات، وأرباح الأسهم ... إلخ. وبالنسبة للمستثمرين في الشركات العامة، تُعدّ نسب السعر: والإيرادات، وعائد أرباح الأسهم وسعر السهم: المبيعات، أو القيمة الدفترية مقاييس رئيسية لتقرير ما إذا كان سهم ما يستحق الشراء. وتربط هذه العوامل سعر سهم ما بجانب ما في الأداء المالي.

أما الحالة الثانية - والأكثر بروزاً - فهي تحليل تكوين القيمة، والذي يتم بدرجة أساسية من أجل حملة الأسهم ولكن في بعض الأحيان يتم إجراؤه أيضاً من أجل أطراف أخرى مثل الموظفين والموردين والعملاء. وتشمل الأساليب التقليدية لتقدير القيمة الدفترية وقيمة المنشأة - أي الرسملة السوقية زائد الديون - وإن كانت القيمة الاقتصادية المضافة EVA تمثل منهجاً آخذاً في اكتساب المصداقية. وتقيس القيمة المضافة EVA باختصار مقدار ما تدره أنشطة العمل من إيراد زائد عن تكلفة رأس المال لتكوين - أو تدمير - القيمة.

وتُعد شركة كوكاكولا نموذجاً لتطبيق منهج القيمة الاقتصادية المضافة، حيث قامت بخلق قيمة في ١٩٩٥ عندما أفادت إدارة الحسابات لديها بأن متوسط العائد على رأس المال فاق تكلفة رأس المال بمقدار ثلاثة أضعاف وهو ما أدّى إلى تكوين مبالغ هائلة للقيمة كما سيلي ذكره فيما بعد.

ومنهج القيمة المضافة **EVA** الذي صمم ويطبق منذ الثمانينيات من جانب شركة ستيرن ستيورات وشركاه الاستشارية بمدينة نيويورك - وإن كان الاقتصادي "إيرفنج فيشر" نادى به في مطلع القرن العشرين - يحدد ويوجه - حسب زعم أنصاره ومؤيديه - القيمة المضافة، لدرجة أنه أصبح إطاراً لإعادة بناء نظم الإدارة والقياس المالي في بعض الشركات.

وتقوم شركة كوكاكولا بإحداث تكامل بين القيمة المضافة **EVA** والمقاييس التقليدية. وفي ١٩٩٥ كان الأداء جيداً، حيث ارتفع الدخل التشغيلي بنسبة ١٠٪، وارتفعت عوائد السهم الواحد بنسبة ٢٠٪، والربح الاقتصادي بنسبة ١٥٪، والربح الاقتصادي هو نسبة القيمة المضافة **EVA** محسوبة على أساس الربح التشغيلي الصافي بعد الضرائب **NOPAT** ناقص النفقات الرأسمالية التشغيلية. وقد شهد الربح الاقتصادي بالشركة نمواً بمعدل متوسط قدره ٢٧٪ سنوياً منذ ١٩٨٣.

من ناحية أخرى، تحسّنت أسعار الأسهم بنسبة ٤٤٪ في ١٩٩٥ مقارنة بنسبة ٣٤٪ لمؤشر ستاندراد آند بور **S&P**، فيما ارتفعت أرباح الأسهم للعام الرابع والثلاثين على التوالي. لقد تم تكوين قيمة بمبلغ ٢٧ بليون دولار في ١٩٩٥ - وفقاً لحسابات القيمة المضافة **EVA** - و ٣٩ بليون أخرى فيما بين يناير وسبتمبر من عام ١٩٩٦. وبذلك ارتفعت القيمة الكلية للشركة إلى ١٣٢ بليون دولار.

يقول "روبرتو جوزنيتا" ـ رئيس شركة كوكاكولا وكبير المسئولين التنفيذيين بها ـ في تقرير كوكاكولا السنوي لعام ١٩٩٥ : إن جوهر الأمر يتلخصّ في أن ثروة إضافية قيمتها ٢٧ بليون دولار قد تمّ تكوينها من أجل حاملي أسهمنا. إن علينا أن نرسّخ في كافة جوانب نظام عملنا ممارسة الإدارة المرتكزة على القيمة، وتلك منهجية بسيطة يتم عن طريقها تقييم القيمة الاقتصادية التي يتم تكوينها أو تدميرها بواسطة كل قرار نتخذه.

ويقود ذلك "جويل ستيرن" ـ الشريك الإداري لستيرن ستيوارت وأشد أنصار منهج القيمة المضافة **EVA** ـ إلى طرح الملاحظة التالية: "في المنشآت التقليدية الهرمية والبيروقراطية بدرجة مفرطة يتم كبت طاقات تعظيم الطاقة، أمّا القيمة المضافة **EVA** فتحررها من هذا الإطار الجامد، وعن طريق تحفيز وتشجيع الإدارة تسمح بتوظيف الطاقات الكامنة لديها بما يحقق مصلحة قيّمة لحاملي الأسهم"

وهذا بالضبط ما يحدث في مؤسسة لوكاس فاريتي الأمريكية وشركتها الفرعية البريطانية المتخصصة في صناعة المحركات **Varity Perkins**، حيث قامت الشركتان بتبنّي منهج القيمة المضافة **EVA** في ١٩٩٣، إلا أن "بروس آندرسون" ـ مدير قسم المالية والتخطيط بشركة **Varity Perkins** ـ يوضح أن القيمة المضافة **EVA** أكثر من مجرد مقياس مالي، إذ يقول:

"إن القيمة المضافة لا تتعلق بتقويم الاستثمار فقط وإنما هي طريقة لإدارة الأعمال".

ويُذكر أن القيمة المضافة **EVA** في شركة **Varity Perkins** ترتبط بالجودة الكلية والتحسين المتواصل والتغيير المؤسسي. وفي سياق دراسة الحالة الواردة في هذا الفصل - والتي تشرح بالتفصيل كيف يعمل منهج القيمة المضافة **EVA** ويطبق في شركة **Varity Perkins** - يتضح أن القيمة الاقتصادية المضافة للشركة المذكورة هي في واقع الأمر إطار لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يربط الأهداف الاستراتيجية والمالية ببعضها. ولذلك فهي توجه نمو الأعمال والقرارات المتصلة بها - ابتداء بالمراجعات الاستراتيجية وعمليات الاكتساب والاستثمار الرأسمالي وانتهاء بتفاصيل التحسين المتواصل للأداء.

يقول "آندرسون": إن لدينا مقياساً يضم عناصر الأداء المؤسسي كافة ولذلك فنحن نتخذ قرارات متسقة. إن القيمة المضافة الاقتصادية **EVA** أكثر شمولاً من أي مقياس مالي آخر.

على النقيض من ذلك نجد أن شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية الأمريكية **AT&T** تستخدم مبادئ القيمة المضافة **EVA** كواحد من ثلاثة معايير متكاملة لقياس أداء العمل ترتبط أيضاً بالتقييم الذاتي السنوي بالقياس إلى معايير جائزة **Baldrige** والأهداف الفردية والمكافآت.

ويتمثل المعياران الآخران ـ اللذان تم استحداثهما في ١٩٩٣ ـ فيما يلي:

- القيمة المضافة للعميل CVA التي تقيس القيمة الإجمالية المدركة للمنتجات والخدمات بالمقارنة بالمنافسين.

- القيمة المضافة للأفراد PVA وتحلل إدراكات الموظفين بشأن القيادة والرضا الوظيفي وغير ذلك من القضايا، ويتم ربط التعويض التنفيذي بالنتائج.

> تقول "آن فريتز" نائب رئيس الموارد البشرية بقطاع العملاء ومنشآت الأعمال الصغيرة بشركة AT&T: "نظراً لأن القيمة المضافة للأفراد PVA تؤثر على الأجور والمرتبات والصورة الذهنية الشخصية، فإن لدينا طريقة فريدة لتحديد السلوكيات التنظيمية المرغوبة من خلال صياغة نماذج للأدوار، بهدف تكوين قيمة للعملاء وقيمة اقتصادية".

نظرات عامة للخبراء الاستشاريين

يمكن القول إن إنشاء قيمة بالنسبة للموظفين والموردين والعملاء والإدماج الاستراتيجي للقيمة الاقتصادية المضافة EVA ضمن المنشأة فإن الأمر يتطلب إعادة النظر في نظم القياس المالي التقليدية وربما الوظيفة نفسها فيما يتعلق بسؤالي محوريين: الأول هو ما هي الحدود والقيود التي تنطوي عليها النظم التقليدية من حيث الممارسات أو المتطلبات الأكثر تقدماً في القياس المؤسسي؟ أمّا الثاني فهو كيف يمكن أن تترابط ـ أو بمعنى أدق تتوازن ـ مع مقاييس الأداء غير المالي؟

في إطار تناولها لهذه القضايا، تقول "كارولين كي برانكاتو" من مجلس المؤتمر بنيويورك ـ والتي قامت بدراسة نظم القياس المطبقة في العديد من الشركات الأمريكية الرائدة ـ "إن الاتجاه الواضح نحو تطبيق مقاييس أداء استراتيجي أكثر واقعية يأتي كرد فعل للحدود والقيود التي تنطوي عليها المقاييس التقليدية ذات الأساس المحاسبي" وتقول إنها:

- تاريخية أكثر مما ينبغي.
- تفتقر إلى القوة التنبؤية.
- تكافئ السلوك الخاطئ.
- تركز على المدخلات وليس المخرجات.
- لا تستوعب التغيرات الرئيسية الحادثة في العمل إلا بعد فوات الأوان.
- تعكس الوظائف التي لا تُشكل عمليات وظيفية.
- تولي اهتماماً غير كافٍ للحصر الكمي لأنشطة العمل الصعبة أو الأقل مادية مثل رأس المال الفكري.

> تقول "برانكاتو": عند صياغة نظام للقياس الاستراتيجي، تقوم الشركات موضوع الدراسة بتوضيح أهدافها الاستراتيجية وإعداد قائمة قصيرة نسبياً بمؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى نجاحها في تحقيق تلك الأهداف"

وتذكر "برانكاتو" أيضاً آراء ووجهات نظر "إيفور فرانسيز" مدير مركز ديمنج الدولي باستراليا، الذي يرى أن النقاط التالية جوهرية في ربط المقاييس المالية بالاستراتيجية:

١. يقصد بمقاييس الأداء الاستراتيجي أن تعبّر ليس فقط عن قيمة الأصول الجارية وإنما أيضاً عن قدرة تلك الأصول على تكوين ثروة في المستقبل.

٢. قياس الأداء ما هو إلا وسيلة لتحقيق غاية ما، وهي الارتقاء بالأداء.

٣. ينبغي أن تكمل مقاييس الأداء الرئيسية المقاييس المالية وتدعمها لا أن تحل محلها.

يقول "فرانسيز": والأهم من ذلك كله، أنها مقاييس تركز اهتمام الشركة وجهودها على العناصر الحيوية بالنسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يطرح "آندي نيلي" بمعهد القضاة بجامعة كمبردج وخبير قياس الأداء، نظرة عامة عن فعالية المقاييس المالية التقليدية، مستخدماً مثالاً طبياً، فيقول: إن المقاييس المالية التقليدية تصلح لأخذ درجة حرارة منشأة ما ولكنها غير كافية لإجراء فحص طبي شامل وكامل عندما يقتضي الأمر ذلك. بالإضافة لذلك، فهي ذات طابع تاريخي حيث تركز على الأداء الماضي في الوقت الذي تتنامى فيه الحاجة إلى أن يكون القياس تنبؤياً.

يشـير "نيـلي" أيضـاً إلى أن المقاييس المالية ليست تكاملية مدللاً على ذلك بالسـياق التصـنيعي الـذي يمكـن أن يـتم فيـه قياس أداء عمليات الإنتاج ومخرجاته بصـورة وافيـة مستفيضـة ولكـن دون ربـط ذلـك مباشـرة بأرقام المبيعات والأمور المالية. ثم يسدي النصح فيقول:

> من الناحية التقليدية يراقب القياس الأداء ويراجع التقدم في العمل ويتعرف على النواحي المحتاجة إلى الاهتمام. وما تزال منشآت كثيرة تمارس القياس بهذه الطريقة، وإن كان هناك أعداد متزايدة من الشركات التي تدرك أن العملية ينبغي أن تعطي صورة أكثر شمولاً واكتمالاً لمدى سلامة وصلابة المنشأة وما إذا كانت تدار بفعالية. في النهاية ينبغي لأفضل مقاييس الأداء أن تُقَوِّم صحة المنشأة وتحفز على التعلم وتحسّن الاتصال وتؤثر على السلوك، وعليه فإن أول سؤال يجب أن يطرحه المسئولون التنفيذيون هو: هل يوجد لدينا مزيج متوازن من المقاييس المالية وغير المالية؟

وسـوف نتـناول في الجـزء المتـبقي مـن هذا الجزء القياس المالي الذي يخدم السـمات المذكـورة آنفـاً مـن خلال تقارير الحالة والخبراء الاسـتشاريين ـ وهي: القـدرة عـلى التنـبؤ، والـتكامل، وتكويـن القـيمة، والـتوازن ـ كمـا سـنبحث في الاتجاهـات الأحـدث التي يوجد لها تأثيرات معينة على العمل، ومن بين هذه القيـمة الاقتصادية المضافة EVA، وإدارة التكاليف على أساس الأنشطة. ولكن بادئ ذي بـدء مـا هي المحددات الاستراتيجية لإعادة التفكير في القياس المالي؟ وكيف يتحقق التكامل في الواقع العملي؟

الفصل الثاني

توسيع نطاق القياس المالي وإدماجه

الممارسات المؤسسية الأفضل

تتناول "كارولين ك. برانكاتو" موضوع المحددات الاستراتيجية فتذكر أن مجلس المؤتمر ظل لسنوات عديدة يراقب تطبيق قياس الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات العالمية الكبرى، ومنها شركة داو كيميكال وفيرست شيكاغو تراست، وكيلوجز أستراليا، وكلينورت بنسون لإدارة الاستثمار، و **Pitney Bowes**، وبولارويد، وسكانديا **AFS**، وتويوتا. فقد طبقت كل هذه المؤسسات هذا الشكل للقياس أملاً في تحقيق ثلاث نتائج:

- إدارة أفضل.
- الارتقاء بالأداء المستقبلي.
- بناء قيمة للمستثمر.

وتوضح "برانكاتو" أن الشركات تبحث عن طرق لمعرفة الاستثمارات الاستراتيجية في رأس المال المادي والبشري وأيضاً لتعريف الأسواق المالية بأن لديها من الإمكانات ما يجعلها قادرة على تكوين قيمة بالنسبة للمستثمر.

ثم تستطرد قائلة: هذه الأمور غير المادية توفرّ مؤشرات رئيسية لإمكانات نمو الشركة، وأيضاً باعتبارها محددات صادقة للنجاح في العمل توفرّ مقاييس مبتكرة لتعويض المسئولين التنفيذيين فترتبط بذلك بين المصالح المتباينة للمستثمرين والمديرين ومجالس الإدارة.

وتقول "برانكاتو" إن الشركات موضوع دراسات الحالة تنفذ نظم قياس مستمرة وديناميكية يتم من خلالها تحويل مقاييس الأداء الاستراتيجي إلى مخرجات مالية قابلة للتمييز مثل المبيعات والأرباح.

وتُسهم مقاييس الأداء الرئيسية أولاً في الإنجاز الاستراتيجي وثانياً في مقاييس الأداء المالي ذات المستوى الأعلى والمتمثلة في المبيعات والأرباح. ويوجد عشرة من النوع الأول من مقاييس الأداء التي يتم إدماجها ضمن العملية التالية في المنشآت ذات الممارسات الأفضل:

- جودة المخرجات.
- إرضاء العميل والاحتفاظ به.
- دوران الموظفين.
- تدريب الموظفين.
- الاستثمارات المتصلة بالأبحاث والتطوير.
- الإنتاجية المتصلة بالأبحاث والتطوير.

- تطوير المنتجات الجديدة.
- نمو ونجاح السوق.
- الامتثال والالتزام بالقوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة.
- المقاييس الأخرى الخاصة بكل شركة.

ثم تؤكد "برانكاتو" أن هناك علاقة بين قياس الأداء الاستراتيجي والمستثمرين والأسواق، فتقدم مثال استقصاء فورتشن عام ١٩٩٦ الذي طلب فيه من ١١ ألف مسئول تنفيذي ومدير ومحلل مالي أن يقدموا مدخلاتهم من أجل المساعدة في إعداد قائمة بالشركات الأكثر تمتعاً بالإعجاب في الولايات المتحدة الامريكية.

وقد قام المشاركون في البحث بتقييم الشركات وفقاً لثماني خصائص حسب أهميتها وهي:

- مهارة الإدارة.
- جودة المنتجات أو الخدمات.
- القدرة على الاجتذاب والتطوير والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
- القيمة كاستثمار طويل المدى.
- استخدام الأصول المؤسسية.
- السلامة المالية.

- الإبداع والابتكار.
- المسئولية تجاه المجتمع والبيئة.

ومما يذكر أن عوامل الترتيب التقييمي الثمانية لا تشمل فقط المقاييس المالية التقليدية وإنما أيضاً مقاييس الأداء الاستراتيجي وغير المالي، ولذلك يتوقع المراقبون الخارجيون أن يكون هناك تكاملاً بين الممارسات والمقاييس.

وقد جاء في تقرير فورتشن نفسه ما يأتي: "إن السمعة الطيبة تستلزم ما هو أكثر بكثير من سك النقود، فحسبما تمّ قياسها في إطار الاستقصاء، فإن نصفها يأتي من أمور معنوية مثل أسلوب معاملة الشركة لموظفيها، ومقدار ما تنفقه على البحوث والتطوير، ومدى قوة فريقها الإداري. وهذه الأمور التجريدية مهمة أكثر مما قد تظن".

دراسة حالة عن التكامل

تفسّر شركة **BP** للكيماويات كلاً من السمعة الحسنة والأمور المعنوية غير المادية بهذه الطريقة وفقاً لرأي "ريك أندرسون" محلل الأداء بالشركة. وقد أثار الأخير هذه النقطة في سياق شرحه للكيفية التي تتكامل بها المقاييس المالية وغير المالية في شركته. وترتبط الأهداف المالية الرئيسية لشركة **BP** للكيماويات بعائد محدد على رأس المال أو **ROACE** - أي العائد على المبيعات والنقدية.

ويمضي "أندرسون" قائلاً: إننا عازمون على توجيه أنشطتنا ونظم القياس لدينا نحو هذا الهدف بعد أن تعرفّنا أولاً على محددات النجاح الرئيسية مثل الصحة والسلامة والسمعة الطيبة والكفاءة الرأسمالية. وحينما تكون المنشأة متقدمة ومتنوعة جغرافياً، تكون بحاجة إلى إطار من الأهداف المشتركة والقيمة حتى تتمكن من إبقاء الشركة في الاتجاه نفسه.

ويتم دعم الأهداف المالية الأساسية لشركة BP للكيماويات في ستة مجالات للنجاح من خلال اثنين من مقاييس الأداء المتكاملة IPMs لكل منها. وفيما يلي مجالات النجاح و IPMs:

- القيمة ـ وتقاس بواسطة الهوامش والكفاءة الرأسمالية.
- الأفراد ـ بواسطة مقاييس السمعة أو الشهرة الخارجية والروح المعنوية للموظفين.
- التكنولوجيا ـ الفارق التنافسي ونمو القدرات.
- الإنتاجية ـ التكاليف الثابتة وعدد الأطنان المنتجة للشخص الواحد.
- الحجم ـ الاعتمادية والانتفاع أو الاستخدام.
- الصحة والسلامة والبيئة ـ مجالات النجاح الجديدة والحوادث.

ويتضـمن الآن مـلخص الأداء المـالي للشـركة الـذي يصـدر كل ربع سنة تقريـراً مـن صـفحة واحـدة عـن مقـاييس الأداء المتكامـلة غـير الماليـة، ويوضـح آندرسون أن النشر المتتابع لمجالات النجاح ومقاييس الأداء المتكاملة IPM فيما بين عـامي ١٩٩٤ و ١٩٩٧ اقتضـى تقديـم الـتدريب والـتوعية، كمـا تم تنظيم حملة ملصقات دعائية كبيرة، وتولّت التنسيق لجنة توجيه خاصة بمقاييس الأداء المتكاملة IPM وكـان لـلدعم التنفيذي المقدم من وظائف المالية والمحاسبة بالشركة على وجه الخصوص دورٌ هامٌ في إنجاح هذه العملية.

ثم يضيف قائلاً: "يربط إطار مقاييس الأداء المتكاملة أهداف وأغراض الفريق التنفيذي على كافة مستويات الأنشطة والمقاييس، كما تربط معظم مقاييس الأداء IPM أنشطة الموظفين عند المستويات العليا من هيكل الإدارة التنفيذية بحَمَلَة الأسهم وهذا ضروري للغاية لأن نجاح المنشأة يتحدد في النهاية في ضوء تحقيق الأهداف المالية.

وتسـعى شـركة استثمار بريطانية ـ وهي شركة كلينورت بنسون المحدودة لإدارة الاستثمار وموضوع إحدى دراسات الحالة بمجلس المؤتمر بمدينة نيويورك ـ إلى تحقيـق نتـيجة نهائيـة مماثـلة. وقـد خـلُص المجـلس إلى أن الشـركات تختار عدداً متفاوتاً من المقاييس الاستراتيجية يتراوح بين ثلاثة ـ كحد أدنى ـ وعشرين.

وتطبق شـركة كليـنورت بينسـون ٢٠ مقياسـاً مـتكاملاً مصـنفاً إلى أربع فئات رئيسية هي:

١. النمو:

- الربحية التشغيلية.
- حجم الأعمال.
- قيمة أصول العميل.

٢. رضا العميل:

- الاحتفاظ بالعميل.
- تقديرات أو تقييمات استقصاءات رضا العملاء.
- مؤشر الرضا.
- مستويات الخدمة.
- الأداء الاستثماري.

٣. التسويق والمبيعات:

- إدراكات الجمهور.
- إدراك حاجات العملاء والفرص ذات الصلة.
- مؤشر الإبداع والابتكار.
- تحركات المنتج.

٤. إدارة الأعمال:

- الاحتفاظ بالعاملين.
- إرضاء العاملين.
- عملية التدريب.
- عمليات المشروعات.
- علاقات العملاء الداخليين.
- الجودة الائتمانية.
- الميزانية العمومية.

ويمكن القول ـ من منظور أوسع ـ إن هذه المجموعة من المقاييس تمثل ليس فقط ممارسة مؤسسية جيدة وإنما أيضاً اتجاهاً هاماً نحو الشمول **Inclusiveness** أو التحكم التنظيمي "أو المؤسسي"، وهو مبدأ تبناه مركز شركة الغد ومقره لندن عقب البحث الذي أجرته الجمعية الملكية للآداب **RSA** حول النجاح المستديم للأعمال فيما بين ١٩٩٣ و ١٩٩٥.

تقييم الشمول Inclusiveness

وفقاً للمركز، يتطلب المنهج الشامل الوفاء بمعايير هامة في الواقع العملي منها القيادة الواضحة، والتركيز على علاقات العمل القوية، وتوصيل القيم وتطبيق نوع من نماذج النجاح ذي مقاييس عمل متكاملة.

وتتمتع شركة كلينورت بنسون بهذه السمات، غير أن أهمية ودلالة الشمول تصبح واضحة جلية عندما نعرف أن الشركة دشّنت أول صندوقين للاستثمار في المملكة المتحدة في أواخر عام ١٩٩٦ بناءً على محافظ الأوراق المالية الخاصة بالشركات التي تنتج وتحافظ على العوائد أو الأداء وفقاً لمبادئها. وتنسجم هذه الخطوة مع بحوث مجلس المؤتمر والملاحظات الخاصة بالقيمة الواردة في الفصل الأول من هذا الجزء.

ويبرهن نموذج استثمار كلينورت بنسون على وجود ارتباط قوي بين الشركات من النوع الشامل وتحقيق عوائد أفضل للمستثمرين من خلال ثلاث مراحل:

- تقييم الإدارة.
- تقويم عمليات الأعمال.
- التفاعل بين ما سبق من أجل بناء قيمة لحاملي الأسهم.

> يقول "بول شيهان" مدير الصناديق: إنه يوسع نطاق عملية الاستثمار ويتضمن تحليل الجوانب السلوكية للشركات فضلاً عن عمليات الأعمال والنتائج المالية. وتتمثل الغاية في تقويم الشركات التي تنتهج أفضل الممارسات في هذه النواحي سعياً وراء تحقيق البرامج التنافسية الخاصة بها - تقويماً إيجابياً.

وتقوم المنهجية المطبّقة بواسطة شركة كلينورت بنسون لتكوين محافظ أوراق مالية من هذا النوع على نظام المصفوفة الذي يناظر مبادئ بعض النماذج مثل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتميز في العمل، والمستثمرون في الأفراد، إلى جانب المدخل الشامل، ومدخل التحكم التنظيمي إلى أداء العمل.

ثم يضيف "شيهان": إنه يوفر بؤرة تركيز واضحة لقياس الأداء وعقد مقارنات على مستوى الشركة بأسرها.

وفي إطار تطبيق المنهجية من أجل قياس أداء الشركات لدراسة إمكانية إدخالها ضمن محفظة الأوراق المالية، تجرى شركة كلينورت بنسون عملية تقييم أساسي يتم من خلالها تحليل التدفق النقدي وقابلية المحافظة على النمو والنواحي الحساسة في الأداء المالي والتحسّنات المتصلة بأهداف القياس الفردية. كما تتناول أيضاً معايير رئيسية أخرى هي:

- نسبة السعر إلى الإيرادات أو المكاسب.
- عائد أرباح الأسهم.
- التدفق النقدي المخصوم.
- تقويمات الأصول الصافية.

وتساعد كل هذه المعايير ـ في مجملها ـ في تحديد محفظة الأوراق المالية المقدرة بأقل من قيمتها إلى أقصى درجة وبالتالي الأكثر جاذبية ـ أو شمولاً.

وقبل تدشينه، تم اختبار النموذج بمقارنته بعينة مؤلفة من ٣٥٠ شركة بريطانية بناء على الرسملة السوقية، وقد تفوّق عليها في الأداء في المقاييس المذكورة سابقاً بنسبة ١٦٪ على المدى القصير، و ٣٨٪ على المدى الطويل. كذلك فقد كشفت حسابات كلينورت بنسون أن حدوث تغيّر بنسبة ١٪ في كل من نمو المبيعات وقيمة الموظف وقيمة المورد المضافة إلى شركات المجموعة، سوف يحدث تحسّناً بنسبة ٢٤٪ في الربح التشغيلي وارتفاعاً بنسبة ٥,٣٪ في العائد على رأس المال، وتحسّناً بنسبة ٣٤٪ في القيمة الاقتصادية المضافة.

الفصل الثالث

القيمة الاقتصادية المضافة EVA

تطبيقات القيمة الاقتصادية المضافة EVA

تعد الأرقام السابقة إحدى مؤشرات ازدياد تبنّي منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA منذ أوائل التسعينيات. أمّا المؤشر الثاني فقد ذكره "ج. بينيت ستيوارت" بمؤسسة ستيرن ستيوارت الاستشارية الكائنة بنيويورك ومنشئ منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA في ١٩٨٢.

فقد قال إن معايير إعداد التقارير المالية الحالية تفرض على الشركات إعداد موازنات عمومية توضّح ما سيتبقّى للدائنين في حالة تصفية وجود الشركة: "يناسب ذلك كلاً من الدائنين والمصرفيين ولكن ليس حَملَة الأسهم لأنه لا يعطيهم فكرة واضحة عن قيمة أصول المنشأة".

ومن هنا جاء اقتراح "ستيرن ستيوارت" بأن تكون القيمة الاقتصادية وليست القيمة المحاسبية هي المدخل الأساسي للقياس المالي. وتقول المؤسسة الاستشارية إن جانباً كبيراً من البحوث التجريبية يشير إلى وجود علاقة طردية بين القيمة الاقتصادية المضافة EVA أو التحسّنات المتصلة بالربح التشغيلي وارتفاع أسعار الأسهم، وأن هذه الشركات تميل أيضاً إلى التفوق في أدائها على الشركات الأخرى في القطاعات التي تعمل فيها.

وكما ذكرنا من قبل في الفصل الأول من هذا الجزء، تعد شركة كوكاكولا نموذجاً عملياً ممتازاً في هذا الشأن. وتلخيصاً لما سبق، نقول إن منهجية

القيمة الاقتصادية المضافة EVA تقيس الزيادة في الربح الاقتصادي ـ وهو الربح التشغيلي بعد الضرائب ناقصاً النفقات الرأسمالية ـ المتولدة من عام إلى العام الذي يليه. وتعيد المنهجية مرة أخرى النفقات التي يتم خصمها تقليدياً من الأرباح مثل نفقات البحوث والتطوير، والتسويق، والشهرة التجارية، فتظهر في الميزانية العمومية المعدّة وفقاً لمنهجية القيمة الاقتصادية المضافة EVA كأصول وليس كاستقطاعات كما يحدث وفقاً للأساليب المحاسبية التقليدية.

وتوفرّ هذه الصيغة بمرور الوقت رقماً للقيمة السوقية المضافة الكلية MVA ـ وهي عبارة عن القيمة السوقية للشركة ناقص رأس المال الموظف في المنشأة وأعمالها. وحقيقة الأمر إذن أن منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA يُخضع المنشأة للدراسة والقياس من وجهة نظر حامل الأسهم ويغير النظام المحاسبي تبعاً لذلك.

يقول "جويل ستيرن" ـ الشريك الإداري لمؤسسة ستيرن ستيوارت ـ إن منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA يتمتع بأربع سمات فهو:

- يقيس الأداء المؤسسي.
- يضع أولويات للإنفاق الرأسمالي، بما في ذلك التكلفة وتمويل عمليات الاكتساب.
- يوفر مقارنات للحوافز التشجيعية.
- يساعد على التواصل مع من تطلق عليهم مؤسسة ستيرن Lead Steers ـ وهم المستثمرون المسيطرون الفاعلون الذين يحددون الأسعار في أي سوق للأوراق المالية.

ثم يتحدث شارحاً ذلك فيقول: إن ما يحدد منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA ويوجهه هو الحاجة المجتمعية الاستثمارية والسوقية. وهو يرتبط بدرجة مرتفعة بالقيمة السوقية المضافة MVA، ولذلك لا يستطيع المديرون أن يفوزوا ما لم يفز حملة الأسهم أيضاً، لأن لديهم مسئوليات مختلفة ولأن المنهجية تطيل آفاق القرار المؤسسي والفردي. باختصار: القيمة الاقتصادية المضافة تقنع المستثمرين المؤسسين بالتسابق إلى أسهم الشركات التي تتميز بارتفاع أداء EVA.

ويضيف "ستيرن" أن مبادئ القيمة الاقتصادية المضافة EVA قابلة للتطبيق على معظم الصناعات والثقافات وأن نصف الشركات المسجّلة في بورصات الأوراق المالية في المناطق الواقعة على المحيط الهادي تطبق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة EVA الآن. ومع ذلك فمن واقع خبرته يوجد نوعان من المنشآت المقاومة لهذا الشكل الجديد من أشكال القياس المالي: المنشآت البيروقراطية مثل الهيئات الحكومية أو المرافق العامة والمنشآت التي لا يتم التشجيع فيها على تحمّل المخاطرة.

وقد ظلت شركة كوكاكولا ملتزمة بمبادئ القيمة الاقتصادية المضافة EVA منذ عام ١٩٨٣، تدفعها للمضي في هذا السبيل رسالتها الأساسية التي تقضي "بتكوين قيمة أكبر من أجل حملة الأسهم".

> تقول الشركة: "في المنشآت الكبيرة كمنشأتنا، لا يكون من السهل دائماً قياس أو فهم الإنجازات ومن هنا تمّ تبني منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA ليكون أداة سهلة الاستخدام لقياس الأداء المالي

ومنذ ١٩٩٥ تم نشر القياس المالي القائم على القيمة الاقتصادية المضافة EVA عَبْر المنشأة بأسرها لتوجيه أنشطة وحدات العمل وعملية اتخاذ القرار بناء على تكلفة رأس المال التشغيلي الذي يجري توظيفه، فإن تقييم كل نشاط يتم بالقياس إلى أهداف شهرية وربع سنوية وسنوية متصلة بالربح الاقتصادي والقيمة الاقتصادية المضافة على مستويين: الدخل الصافي ورأس المال التشغيلي، وذلك بعد وضع خطة عمل ثلاثية ـ سنوياً ـ يتم على أساسها إقرار موازنة العام الجاري.

وتتم مراقبة سير العمل من خلال نظام رسمي للتقارير وذلك للتحقق من الالتزام بالموازنة المقررة وأهداف العمل والربح، كما يتم تشجيع الإدارة في الشركة على التأثير على القيمة الاقتصادية المضافة الخاصة بها عن طريق انتهاج ثلاث استراتيجيات متصلة بالسياقات المحلية وظروف العمل:

١. الاستثمار في المشروعات المتصلة بالاستراتيجية المؤسسية والقادرة على تحقيق عوائد تفوق تكلفة رأس المال.

٢. تنمية الدخل الصافي ـ عن طريق تحسين الكميات والإيرادات وتنمية كفاءات من أجل هوامش تشغيلية أفضل وضمان نمو التكاليف والمصروفات بمعدل أبطأ من الإيرادات.

٣. خفض تكاليف رأس المال التشغيلي من خلال الكفاءات Efficiencies وإلغاء الأنشطة التي تُدر عائداً منخفضاً أو الأنشطة غير الضرورية.

ومما يذكر أيضاً أن شركة كوكاكولا تقرر الحوافز السنوية وطويلة المدى لمن يستحقونها من الموظفين والمسئولين التنفيذيين بناء على الأداء الفعلي بالقياس إلى أهداف الربح الاقتصادي، ووفقاً للشركة "يضمن ذلك أن تركّز الفِرق الإدارية بوضوح على محددات العمل الرئيسية".

القيمة الاقتصادية المضافة والمكافآت والحوافز

يذهب "جويل ستيرن" - أحد مؤسسي منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA إلى أن النقطة الأخيرة الخاصة بالحوافز تُعد أحد عوامل النجاح الحاكمة بالنسبة للقيمة الاقتصادية المضافة EVA، مشيراً إلى أنه لم يدرك وشريكه "ج. بينيت ستيورات" أهمية التعويض والمكافآت بالنسبة للنموذج إلا بعد مرور خمس سنوات تقريباً على تصميم المنهجية: "لقد أدركنا أنه إذا كانت مقاييس الأداء موجهة نحو اتجاه معيّن بينما الحوافز قائمة على معايير أخرى، فسوف يركّز المديرون بطبيعة الحال على الاتجاه الذي يكافأ بواسطة الحوافز".

وعليه، فقد دشّنت مؤسسة "ستيرن ستيوارت" نظاماً للتعويض المرتبط بالقيمة الاقتصادية المضافة EVA في عام ١٩٩٠ يقوم على التحسّنات المدخلة في الربح الاقتصادي. ويتم صرف ثلث الحوافز فوراً وفي صورة نقدية بالإضافة إلى المرتب الأساسي، بينما يؤجل صرف الثلثين الباقيين احتياطياً لحين التأكّد من بلوغ الأداء مستوى الأهداف الموضوعة. أمّا العنصر الثاني في هذا النظام فهو حقوق الشراء والبيع الآجل للأسهم، وتلك يجوز تأجليها لمدة عام أو عدة أعوام.

يتحدث "ستيرن" شارحاً ذلك فيقول: وهذا النوع من الخطط يحقق الترابط والتناسق بين مصالح حامل الأسهم ومصالح الموظف. فنظراً لأن القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**، يمكن أن تقاس عبر مستويات المنشأة واحداً بعد الآخر، فيتم تحفيز وتشجيع العاملين وفقاً للأنشطة التي يمكنها أن تؤثر عليها فعلاً، خلافاً لأسعار الأسهم التي ليس لهم عليها تأثير مباشر كبير.

كذلك فإن الصرف المرحلي للمكافآت يجعل العاملين والمديرين ينظرون للأداء المتصل بالقيمة الاقتصادية المضافة **EVA** نظرة طويلة المدى لأنه ينطوي على عقبات أو عوائق مالية بالنسبة لأصحاب الأداء السيء. والحقيقة أن بالإمكان تصميم عائلة كاملة من أفكار الحوافز القائمة على القيمة المضافة **EVA** بحيث يتم إدراج التحسّنات في أداء عام ما ضمن مستويات التعويض الأساسية للعام التالي.

ويمكن القول من منظور أوسع أن هذا هو أسلوب عمل الحوافز والمكافآت المتصلة بالقيمة المضافة **EVA** في شركة لوكاس فاريتي بالولايات المتحدة و**Varity Perkins** بالمملكة المتحدة موضوع دراسة الحالة بهذا الجزء.

يقول "فيكتور رايس" كبير المسئولين التنفيذيين في شركة لوكاس فاريتي: "إن منهج القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** متغلغل في كافة المستويات من مجلس الإدارة إلى الورش، ويتم تحديد العلاوة الخاصة بي والعلاوات الخاصة بمديري الإدارة العليا في ضوء ما إذا كنا نحقق أهداف القيمة

الاقتصادية المضافة **EVA** المطلوبة منا أم لا. وكل قرار وإجراء نابع من مبادئ هذه المنهجية يكون الهدف منه تركيز اهتمامنا جميعاً على تحقيق عوائد تفوق تكلفة رأس مال الشركة"

أما في شركة **Varity Perkins**، فالعلاوات القائمة على أهداف تحقيق القيمة الاقتصادية المضافة تشمل صرف ١٠٪ من المرتب كحد أدنى لكافة العاملين وترتفع هذه النسبة فيما يتعلق بالمديرين وكبار المسئولين التنفيذيين. وتتصل نظم الأجور المرتبطة بالأرباح أيضاً بأداء القيمة الاقتصادية المضافة.

ويعاد وضع أهداف العمل سنوياً بناء على الأداء الفعلي في العام السابق وأهداف تحسين القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** السنوية المقررة مسبقاً. وحسبما يتضح من نموذج "ستيرن ستيوارت"، يتم حجب أو تأجيل بعض علاوات الإدارة العليا التي تزيد عن مستوى معين تحسباً لأداء العام التالي. وتقول شركة **Varity Perkins** إن هذا الإجراء يحقق ثلاث نتائج: يحول دون حدوث أي تلاعب في الأرقام من قبل المديرين لتضخيم العلاوات اصطناعاً، ويساعد على إيجاد بؤرة تركيز على العمل ذات مدى أطول، ويحدّ من التباين والتفاوت في أنماط العلاوات.

يتحدث "بروس أندرسون" - مدير قطاع المالية والتخطيط بشركة **Varity Perkins** - شارحاً فيقول: إن هذه الأهداف تحدد وتوجه خطط وأداء العمل، بحيث تكوّن بذلك هيكلاً وإطاراً لعملية وضع الميزانية والمكافآت. إن

المديرين يعرفون ما ينبغي عليهم أن يحققوه ولا يوجد شئ يحفز الإدارة مثل نظام حوافز مرتبط بالقيمة الاقتصادية المضافة.

مفاتيح النجاح

ويُعدّ نشر منهجية القيمة المضافة **EVA**، والقيادة عاملان حاكمان لنجاح تطبيق تلك القيمة **EVA** حسب رأي "ستيرن". وهو يرى أن المنهج الأكثر فعالية يقتضي أن تقوم الشركة بتشكيل لجنة توجيه من كافة مديري العمليات ـ وعددهم ١٢ في المعتاد ـ بما فيهم كبير المسئولين التنفيذيين ومدير الشئون المالية ورؤساء أقسام التخطيط والموارد البشرية.

غير أن "ستيرن" يلفت الانتباه إلى نقطة هامة فيقول: "عليك أن تتأكد من مشاركة كافة المديرين حتى يشعر كل فرد أن له مصلحة في ضمان نجاح منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**. عليك أيضاً أن تجعل العاملين على وعي عن طريق الشرح والتوضيح وإطلاعهم على مجريات الأمور أولاً بأول والتدعيم ثم التدعيم ثم التدعيم! فالعملية تقتضي التزاماً قوياً جداً من جانب كبير المسئولين التنفيذيين بالمنشأة بمناصرة وتأييد منهج القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** وتقبّل عواقبه. وبدون وجود ذلك الالتزام عند أعلى مستوى قيادي بالمنشأة، لن يحقق تطبيق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** النجاح المأمول".

ويرى "بروس أندرسون" أن النقطة الأخيرة هي مفتاح النجاح الحقيقي إذ يقول: "إن القيادة عنصر في غاية الأهمية، وقد كانت هي العامل الأكثر أهمية وراء نجاح تطبيق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** في شركة **Varity**. يتوجب أيضاً أن تؤمن الإدارة التشغيلية بالمنهجية وتقتنع بها ومطلوب كذلك بذل الكثير من الجهد فيما يتصل بالتدريب والاتصال.

وتنطبق النقطة الأخيرة على العاملين كافة بشركة Varity Perkins البالغ عددهم ٤٠٠٠ شخص والذين يمثل ٣٠٪ منهم مساهمين في الشركة أيضاً. ويتم توزيع كتيب من ١٦ صفحة عن القيمة الاقتصادية المضافة EVA على كافة العاملين وتحديثه شهرياً من خلال النشرة الإخبارية التي تصدرها الشركة، كما يجرى تعزيز أهمية القيمة الاقتصادية المضافة باعتبارها إحدى عناصر برامج التدريب المتصلة بالجودة الكلية.

الفصل الرابع

إدارة التكاليف القائمة على الأنشطة

نشأة عملية تقدير التكاليف على أساس الأنشطة

إذا كانت مسألة القيمة تعتبر إحدى المبادئ المحورية في منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**، فإن التكلفة تعتبر عنصراً أصيلاً في القياس المالي - والمصروفات الإضافية، والعمل، والإنتاجية، وتكلفة الجودة .. إلخ. غير أنه على حين أن نظم محاسبة التكاليف التقليدية توفر البيانات بدون صعوبة، نجد أن تحديد سبب التكلفة بدقة أمر ليس باليسير ويتعذر معه بالتالي التحكم الفعال في التكاليف.

هذه النقطة أدّت إلى نشوء إدارة التكاليف على أساس الأنشطة **ABCM**، وهي منهجية تعود إلى التسعينيات ويمكنها أن تضيف إلى أساليب محاسبة التكاليف القائمة أو تكون بمثابة عملية يمكن من خلالها التعرف على الأنشطة التي لا تضيف قيمة. وكذا محددات التكاليف، ومن ثمّ تلعب دوراً هاماً مساهماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين العمليات وقياس الأداء.

يوضح "نيك ديفلين" - العضو المنتدب بمؤسسة ديفلين وشركاه البريطانية ذات الخبرة الاستشارية في مجال التكاليف على أساس الأنشطة **ABCM**، إن إطار هذا المجال **ABCM** الاستراتيجي يرتكزّ على مبدأين - القدرة الداخلية والوضع الخارجي - من خلال الاستراتيجية التجارية. يتضمن المبدأ الأول الهيكل والعمليات والمهارات والأساليب .. إلخ. وتوجد له أربعة مقاييس هي:

- إعداد الموازنات على أساس الأنشطة.
- إدارة الموازنة.
- إدارة الطاقة (أو السعة الإنتاجية).
- إدارة العمليات.

أما المبدأ الثاني فيتعلق بحاجات العملاء، والمنافسين، والمساهمين .. إلخ. وتوجد له أيضاً أربعة مقاييس هي:

- تقدير التكاليف.
- الربحية.
- تحليل محافظ الأوراق المالية.
- التسعير والتقدير **Estimating**.

يقول "ديفلين" إن منهجية التكاليف على أساس الأنشطة **ABCM** ترتكز على الالتزام بتغيير الإدارة بما يسمح بنقل المنشأة من مركزها الحالي إلى رؤية مستقبلية من خلال:

- إعادة الهندسة.
- إعادة موازنة الموارد.
- إعادة التفكير في أسلوب تقديم الخدمة.

- المفاضلة.
- التحسين المتواصل.

ثم يتحدث شارحاً ذلك فيقول: إن الاعتبار الأكثر أهمية هو تقديم منتج أفضل وتحقيق ربحية أفضل للعملاء في ضوء حاجات العملاء وسلوكياتهم. إن انتهاج أسلوب تقدير التكاليف على أساس الأنشطة يجعل المنشأة تعيد التفكير في محددات التكلفة وتقيسها في إطار أداء العمليات. ويعني ذلك طرح سؤالين: ما القيمة التي تضاف وأين في النشاط؟ وكيف يمكن تحسينها؟

دراسة حالة

مؤسسة شل الدولية للتنقيب عن البترول

لقد كانت إدارة التكاليف بصورة أفضل هي الأساس المنطقي الذي ارتكزت عليه مؤسسة شل الدولية للتنقيب عن البترول وإنتاجه في نشر تقدير التكاليف بناء على الأنشطة ABC بالتوازي مع مبادئ إدارة الأصول والممارسات الأفضل المتصلة بها. ويذكر "إيان جارتون" ـ رئيس إدارة الأصول ـ أن هناك أربعة أسباب لذلك:

- هبوط أسعار البترول.
- ارتفاع التكاليف التشغيلية.

- وجود هياكل مختلفة لرفع التقارير داخل الشركة.
- انخفاض الربحية.

إن تقدير التكاليف على أساس الأنشطة ABC في مؤسسة شل يكشف بالتأكيد عن أمور كثيرة، إذ تُعد الشركة أكبر شركة بترول في العالم حيث تعمل في ١٨ بلداً ولها مصالح في ٢٧ بلداً آخر، وتنتج الشركة ٤ مليون برميل من البترول و ٤٥٠ مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي يومياً. ويبلغ مجموع احتياطي هذه الموجودات ٩ بليون برميل و ١٤٠٠ بليون متر مكعب على التوالي.

ومع ذلك ـ يضيف جارتون ـ إن الأصول مصنّفة إلى خمس مجموعات عريضة:

- تدفقات المنتجات.
- المعرفة ـ من خلال الممارسات الأفضل والتكنولوجيا.
- إدارة المعارف والمخاطر.
- قدرات الأفراد ومهاراتهم.
- الخدمات.

ثم يستطرد قائلاً: إن أسس تقدير التكاليف بناء على الأنشطة يمكن تطبيقها على كافة جوانب العمليات ودورة حياة المورد البترولي ابتداء من التنقيب وانتهاءً بالتخلّي عن البئر البترولي. كذلك يمكن لهذه الطريقة أن توفر مجموعة من التفاصيل التي تشمل الملخصات الإدارية والتحليلات النوعية.

وحسب تفسيرها لدى مؤسسة شل، تتمثل هذه الأسس فيما يأتي:

١. هيكل تصنيف موحّد لكافة الأنشطة في نموذج أعمال الشركة حيث يُعرف الإنفاق الذي يتم تقدير تكاليفه بأنه استهلاك للموارد أثناء أداء نشاط ما باستخدام أصل ما، وكل عنصر له مستويات مناسبة من التقارير.

٢. تحديد واضح للمسئوليات الفردية ـ بناء على سجل بالأصول المؤسسية ـ وذلك فيما يتعلق بدورين: هؤلاء الذين يمتلكون الأصول والذين لهم الحق في المساءلة الكاملة حسبما يقررها كبير المسئولين التنفيذيين، الذي يفوض ـ عندئذ ـ العمل المتصل بهذه الأصول إلى حائزي الأصول أو منفذي النشاط الآخرين. وتُعدّ جودة علاقات العميل الداخلي / المورد بين هذين الدورين أحد مفاتيح النجاح الأساسية.

٣. تشمل منهجية تقدير التكاليف بناء على الأنشطة اعتبارات أخرى ـ رغم أنها تتناول أساساً عناصر التكلفة في نظم الإدارة المؤسسية ـ منها على سبيل المثال: إدماج فكر دورة الحياة ضمن خطط الأصول المرجعية.

فيما يتصل بربط تقدير التكاليف بناء على الأنشطة بإدارة الأصول بمؤسسة شل، يقول "جارتون" إن على الشركة أن تفي بوعودها من حيث العائد الداخلي على الاستثمارات، أمّا على الصعيد الخارجي فيجب أن تكون على مستوى مكانتها المرموقة كمنشأة ذات تكاليف فعالة. ثم يضيف قائلاً:

> **حينما كان يحدث تدنيّ في أداء وسلامة الأصول في الماضي، كان يتضح فيما بعد أن ضعف التركيز على الاستخدام الجدي للأصول وضعف التكامل بين الأنشطة وعدم كفاية الرقابة هو السبب.**

وتتصدى إدارة الأصول لجوانب القصور هذه عن طريق تحديد الأدوار بالقياس إلى المجموعات أو الفئات الخمس سالفة الذكر. وبالإضافة إلى الذين يمتلكون الأصول **Asset Holders**، هناك ثلاثة أدوار أخرى تعمل كأطراف مقدمة للخدمة:

- الذين يمتلكون العمليات ـ وهم مسئولون عن الممارسات الأفضل وعن التكنولوجيا.
- مستشارو المخاطر ـ ويتعلق دورهم بالمعايير والسياسات.
- مديرو المهارات البشرية.

> يقول "جارتون": إن الخطوة الرئيسية في إدارة الأصول هي إقامة علاقات بين حائزي / ملاّك الأصول ومقدّمي الخدمة. وتلك العلاقات ينبغي أن تكون أوثق ما تكون بالترتيبات التجارية الخارجية من خلال الاتفاقات الخدمية. ويوضح نموذج إدارة الأصول كيف يوفر حائزو / ملاّك الأصول السلع أو الخدمات لبعضهم البعض وكيف يتم تقييمهم وفقاً للمعايير الهامة لنوعية أصولهم ـ التدفق النقدي، والامتثال، والسلامة، أو مزيج من الثلاثة.

إنها نظرة عامة يطبقها نظام التكاليف على أساس الأنشطة **ABC** فقط على احتساب تكاليف المنتجات أو العمليات في الشركات الصناعية ـ أو في الواقع ـ المنشآت ذات الهياكل التنظيمية المعقدة مثل شل، ومع ذلك فالمنهجية يمكن أن تستخدم بفعالية في البيئات الخدمية مثل هيئة خدمة الإيرادات الداخلية بالولايات المتحدة **IRS**.

وقد شرح "ماريال جرانت وديك زيميك" بقطاعي التحصيل وإدارة الموارد بالهيئة كيف تمّ تبنّي منهجية التكاليف على أساس الأنشطة ABC فيما يتعلق بإدارة التكاليف والتحسين المتواصل للعمل في تلك الوكالة الفيدرالية. ويذهب جرانت وزيميك ـ تماشياً مع النقطة التي طرحها "نيك ديفلين" آنفاً بشأن أبعاد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC المتصلة بالعمليات والقيمة المضافة ـ إلى أن المنهجية تعتمد على عمليات الأعمال حيث أن الأخيرة تشكل الأنشطة التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات:

> تنظّم المنهجية كافة المعلومات المتصلة بالتكلفة بناء على الأنشطة وذلك انطلاقاً من اعتقاد أساسي وهو أن للتكلفة أسباباً، وأن هذه الأسباب يمكن إدارتها. وكلما ربطت التكاليف بالمسببات بشكل أوثق، كلما أصبحت المعلومات المحاسبية أكثر فائدة في توجيه القرارات الإدارية.

كانت هيئة خدمة الموارد الداخلية تواجه في السابق صعوبات في تقسيم أو توزيع التكاليف الإضافية، وتكاليف العمل، والدعم العام باستخدام الأساليب المحاسبية التقليدية في كل مرة تجرى فيها تحليلات للتكلفة والعائد ـ رغم أن هذا الأمر غير مألوف في أي منشأة بيروقراطية. إلا أن جرانت وزيميك يقولان إن استخدام وإدارة الموارد أصبحا أولوية حرجة مع حدوث ضغوط كبيرة متصلة بالكفاءة في الإدارات الفيدرالية خلال فترة التسعينيات، ومن هنا جاء تبنّي تلك الإدارات لمنهجية التكاليف على أساس الأنشطة ABC.

لقد حددت هيئة خدمة الإيرادات الداخلية IRS مخرجات عامليها في قطاع التحصيل بأنها "منتجات" و "تدفقات منتجات"، وتمكّنت من تحديد ماهية التكاليف المتصلة بكل وحدة وعملية أعمال، ومن خلال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC أسفر أحد المشروعات عن نتائج جديرة بالملاحظة والاهتمام.

فقد وُجد أن إحدى تدفقات المنتجات بمنطقة لاجونا نيجيل والتي بلغت تكاليفها السنوية ١,٣٦ مليون دولار، كانت نسبة تكاليف الأنشطة المساندة لا تضيف للقيمة فيه ٧٤٪، ونتيجة لذلك تمّ إجراء المزيد من التحليل لأربعة من أنشطة قطاع التحصيل الرئيسية وهي:

- معالجة الحالات.
- أعمال التحقيق.
- تسوية الحالات.
- إغلاق ملفات الحالات.

وقد وجدت هيئة خدمة إيرادات الحكومة IRS أن اثنتين من هذه الأنشطة تضمنتا نشاطاً لا يضيف للقيمة بنسبة ٩٤٪ و ٩٨٪ أما الاثنان الآخران فقد تضمنا نشاطاً من هذا النوع بنسبة ٦٤٪ و ٦٩٪.

يقول "جرانت وزيميك": هذه الأرقام والتكاليف المتصلة بها وفرت لنا الأساس اللازم للتوصية بإجراء عدة تغييرات في أسلوب أداء العمل آنذاك، وقد تمكنا من التعرف على ١٦ فرصة تحسين لإلغاء أو تقليص الأنشطة التي لا تضيف للقيمة وتحقيق وفورات دولارية ملموسة.

أمّا فيما يتعلق بالدروس المستفادة من التطبيق المبدئي لمنهجية التكاليف على أسس الأنشطة ABC، فقد أبرز جرانت وزيميك ثلاثة منها وهي: أبدى العاملون تشوّقاً كبيراً لحدوث تغيير وساهموا إبداعياً في طرح الحلول، والعمل الجماعي المتصل بكافة وظائف الهيئة يدعم ويعزز من فرص التحسين، وكذلك فقد ساعد إشراك عاملي الإدارة أو الدعم في المشروعات على تقليل المؤثرات التي لا تضيف للقيمة.

نظرة عامة

بعد أن تناولنا القضايا المتصلة بالقيمة، والتوازن، والتكامل، والقياس المالي الاستراتيجي، تتضح بجلاء نقطة واحدة بشأن هذا الجانب من الأداء المؤسسي وهي أن في المنشآت الرائدة تجري إعادة النظر فيه - كحد أدنى - أو يعاد التفكير فيه كلية في أفضل الأحوال. وقد بدأ الموضوع يؤثر على المهنيين العاملين في مجال المالية والمحاسبة أيضاً لدرجة أن بعض المديرين الماليين يتحدثون هذه الأيام عن إعادة بناء الوظيفة - مثلاً.

وتلخيصاً للموضوعات الهامة، نجملها على النحو التالي:

١. المقاييس المالية التقليدية تنطوي على قيود وحدود فهي غير تنبؤية ومتحيزة تاريخياً وتركز على المدخلات، كما أنها بحكم طبيعتها لا تستطيع أن توجّه التغيير في العمل الذي يُعدّ متطلباً جوهرياً في أي منشأة تواجه واقعاً تنافسياً.

٢. بناء عليه فقد بدأ محور تركيز جديد على إنشاء القيمة وقياسها في الظهور - أي تطبيق مبادئ القيمة الاقتصادية المضافة أو الاكتشاف من خلال القياس ثم إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

٣. ينبغي أن ترتبط المقاييس المالية بالمقاييس الأخرى كافة في المنشأة في صورة مجموعة مقاييس استراتيجية متكاملة للأداء، على أن تكون الصلات والروابط بينها واضحة وظاهرة حتى يتمكن العاملون في غير المجال المالي من فهم أهميتها ـ إن التوازن كلمة رئيسية هنا.

٤. من الناحية المالية، ينطبق التوازن أيضاً على قياس أسس الإيرادات والتكاليف، مع ضرورة أن تُفسر إدارة التكاليف ـ باعتبارها إحدى الضوابط الداخلية ـ من منظور أوسع من خلال بؤرة التركيز، والمنهجيات المتصلة بالعمليات، مثل تقدير التكاليف القائم على الأنشطة.

وثمة نقطة هامة يجب إضافتها هنا في ضوء الضغوط من أجل إخضاع نظم القياس المالي التقليدية للمراجعة وإعادة تشكيلها ـ وهي أن هناك أفكاراً جديدة تطبيقية آخذة في الظهور وأنها بحاجة إلى أن تقيّم وتقاس. ونضرب لذلك مثالين.

الأول: أنه يجرى في الوقت الحاضر تصميم نماذج مختلفة بواسطة المؤسسات الاستشارية المتخصصة وفي بعض الأحيان الشركات الرائدة نفسها. على سبيل المثال: قامت مؤسسة ديفلين وشركاه الاستشارية بتصميم منهج قيمة المصروفات الإضافية ـ وهو عبارة عن آلية تدور حول العمليات الغرض منها خفض التكاليف ـ على حين قامت مؤسسة كاتاربيلار بتبنّي طريقة لتسعير التحويلات للمساعدة في علاج مشكلاتها التنافسية في أوائل التسعينيات ـ وتلك عبارة عن عملية لتحسين التكاليف مترابطة ومتناسقة مع معاملات مركز الربح السوقية.

أما المثال الثاني: فيتعلق بموضوع البيئة، فقد صارت المؤثرات البيئية وقياس الأداء البيئي اعتبارات بالغة الأهمية في الاستراتيجية بالنسبة للمنشآت

الصناعية والخدمية على حد سواء، وليس فقط بسبب العواقب الوخيمة للتلوث البيئي، ولكن أيضاً كرد فعل للضغط العام المتنامي، الذي ينادي بضرورة إخضاع المنشآت للمساءلة الاجتماعية. إن التوقعات مرتفعة وسمعة المؤسسات ومكانتها قد تكون مهددة.

ولذلك تطبّق مؤسسة نورتيل كندا ـ على سبيل المثال ـ مؤشراً للأداء البيئي، يتم بواسطته إعطاء تقييم واحد للإنتاج والبيئة فيما يتصل بالمبيعات السنوية باستخدام ٢٥ معياراً. وقد ساعد القياس المالي ـ إلى جانب المدخلات المستمدة من مهنيي هذه الوظيفة ـ في إعداد هذا المؤشر.

وتوجد ترتيبات أخرى مماثلة مطبقة لدى نوفو نورديسك ـ الشركة الدانماركية العملاقة المتخصصة في الانزيمات الصناعية. حيث يقيس مؤشر الإنتاجية البيئية ـ المطبق في كافة فروعها وشركاتها حول العالم ـ يقيس استخدام الموارد من مواد خام ومياه وطاقة، بغرض التحقق من توافر ثلاث سمات هامة بهذا الشأن وهي: الكفاءة، وتقليل الفاقد، والقضاء على التكاليف ـ والتي تشكل لُبّ وجوهر القياس المالي التقليدي.

في ختام مناقشتنا للاتجاهات المحددة والموجهة لإعادة التفكير في القياس المالي، نقول: إن الأبعاد الاجتماعية للتحكم التنظيمي والمساءلة العامة يجب أن يضعها في اعتباره أي مسئول تنفيذي ذكي. هل يمكن قياس هذه الأبعاد داخلياً؟ ربما لا يمكن ـ أو بصعوبة ـ ولكن إذا اعتبُرت بشكل متزايد معايير استثمارية ـ مثل صناديق كلينورت بنسون السابق الإشارة إليها ـ فإن الآثار قد تصبح كبيرة وجديرة بالاعتبار. فهي تؤثر على أية حال على المعيار المالي النهائي للشركات العامة ـ ألا وهو سعر السهم ـ وقيمة حقوق الملكية بالنسبة لأي منشأة أعمال

أخرى مُفترَضة للمال، والاثنان يمكن أن يتأثرا سلباً إذا لم يتم مزج كافة عناصر أنشطة العمل وقياس أدائه في بوتقة منظور ما للأداء الاستراتيجي المترابط.

نصائح مقدمة من الممارسين

١. في ضوء القيود والحدود التي ينطوي عليها القياس المالي التقليدي، يشير الخبراء الاستشاريون إلى أن مثل هذه الحدود ينبغي أن يعاد النظر فيها في ضوء ظروف العمل المتغيرة أو يعاد التفكير فيها بالكامل، إذا كان الأداء المتفوق هو أحد الأولويات. اسأل: هل ما تزال المقاييس المالية ملائمة؟ هل هي متصلة ومرتبطة بمقاييس الأداء؟ هل يمكنها أن تُسهِم في تكوين القيمة؟

٢. يمثل تكوين القيمة أو إلغاء الأنشطة التي لا تُضيف للقيمة، ضرورة حتمية مطلقة بالنسبة لمنشآت القطاعين العام والخاص. وقد يتطلب الشق الأول من هذه الضرورة الحتمية تكوين مجموعة جديدة من المقاييس المالية على حين يركّز الشق الثاني على ممارسات قياس وإدارة التكاليف القوية العالية. مرة أخرى اطرح سؤالاً: هل تكوِّن منشأتك مبدأ القيمة أم تدمره أم أنها لا تفهمه وتقدره حق التقدير؟

٣. هناك مداخل جديدة تطبيقية إلى القياس المالي بدأت في الظهور، وينبغي على المسئولين التنفيذيين غير الماليين والمهنيين العاملين أن يدرسوها ويقيموّها. ومن هذه المداخل: القيمة الاقتصادية المضافة، وتقدير التكاليف بناء على الأنشطة، ومؤشرات قيمة المصروفات الإضافية، والمؤشرات البيئية. توقعّ ظهور منهجيات أخرى.

٤. من الأبعاد بالغة الأهمية بالنسبة للمنشأة الناجحة ربط المقاييس المالية بكافة المقاييس الأخرى في صورة مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء الاستراتيجي. والكلمات الرئيسية هنا هي: التكامل، والتوازن، والصفات التنبؤية. ويقدم الخبراء الاستشاريون قواعد إرشادية حول خطوات تحقيق هذه الغاية.

٥. ضع في اعتبارك أن القياس يجب أن يحدد ويوجّه عملية تحسين الأداء وبالتالي يصبح وسيلة لتحقيق غاية. وتبرز هنا عدة تساؤلات أخرى: هل هذه هي الطريقة التي ينظر بها للقياس المالي في منشآتك؟ كيف يمكن البرهنة على ذلك؟ ما هي القيود والحدود التي تنطوي عليها النظم المطّبقة لديك؟.

٦. عليك أن تعي - في حالة إعادة النظر في القياس المالي - ما سوف يترتب على ذلك من آثار على الآخرين في المنشأة - أو الممارسات ذات الصلّة. ما هي انعكاسات ذلك على التعويض والحوافز مثلاً؟ وتشمل الموضوعات الأخرى الجديرة بالدراسة: إطلاع العاملين على التغيرات والتأكد من فهمهم لأي ممارسات جديدة.

٧. تعمل معظم المنشآت في الوقت الحاضر على مسرح عام لذا عليك أن تدرس الآثار المحتملة للاتجاهات الناشئة في مجال التحكّم المؤسسي والشمول **Inclusiveness** والمساءلة الاجتماعية والأداء البيئي على القياس المالي - إلى أي مدى يُمكن قياس هذه النواحي من حيث تأثيرها المالي على المنشأة أو سمعتها؟

دراسة حالة

شركة فاريتي بيركنز

الإطار العام

لقد ظل السعي لتكوين قيمة مستديمة بالنسبة لحاملي الأسهم موضوعاً هاماً في عالم الأعمال المعاصر منذ أوائل الثمانينيات، وعززته في الآونة الأخيرة الاتجاهات نحو التحكّم التنظيمي (أو المؤسسي) خلال التسعينيات. إن قيمة حامل الأسهم ينظر لها في الغالب على أنها تعني زيادة الكفاءة التشغيلية وتقاس تاريخياً بواسطة أساليب تقليدية تشمل الموازنات والأرباح والتدفقات النقدية والمكاسب (أو الإيرادات) وأرباح الأسهم .. إلخ.

بيد أن عدداً متنامياً من الشركات متعددة الجنسيات بدرجة رئيسية يُفسّر قيمة حامل الأسهم من منظور أوسع، لتشمل النمو الذي يضيف للقيمة والتحاشي الإيجابي لأنشطة العمل المدمرة للقيمة. ويتمثل الهدف من ذلك في تعظيم ثروة المستثمر من خلال تكوين القيمة باستخدام مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**.

والمفهوم الأخير الذي يشكّل أداة للإدارة قد تمّ تصميمه واستخدامه منذ ١٩٨٢ بواسطة مؤسسة ستيرن ستيوارت وشركاه الاستشارية - ومقرها نيويورك - يزعم أنصاره أنه مقياس محدد للقيمة المضافة للأنشطة المؤسسية ونشر الموارد. وفي بعض الشركات صار مفهوم **EVA** إطاراً لإعادة بناء نظم القياس المالي من أجل إدارة أكثر فعالية لمصالح حملة الأسهم داخلياً وإيجاد تخطيط لا مركزي قائم على القيمة.

وفي الولايات المتحدة، أصبحت شركات كبرى مثل كوكاكولا و **AT&T**، والمارت وكويكر أوتس من أنصار ومؤيدي مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**. ومن بين الشركات المتحمسة على وجه الخصوص لهذا المفهوم مؤسسة فاريتي التي يقع مقرها في مدينة بافالو بولاية نيويورك.

يقول "فيكتور رايس" - رئيس مؤسسة فاريتي وكبير المسئولين التنفيذيين بشركة لوكاس فاريتي التي نشأت عقب الاندماج مؤخراً مع شركة لوكاس بالمملكة المتحدة: إن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** متغلغل على كافة المستويات من مجلس الإدارة إلى ورش العمل.

ثم يردف قائلاً: تتحدد علاوتي وعلاوات كافة مديري الإدارة العليا في ضوء اعتبار واحد فقط وهو: هل نحقق أهداف القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** المسند إلينا أم لا؟ إن كل قرار وإجراء هو نتاج تحليل قائم على مبادئ مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** وهدفه تركيز اهتمامنا وجهدنا على ضمان إنتاج كل استثمار لعائد يتجاوز تكلفة رأس مالنا.

ثم يضيف رايس إن هذا المنهج يجعل المؤسسة تتمكن من الربط بشكل مباشر بين الإدارة ومصالح حملة الأسهم فينشأ عن ذلك نتيجة بالغة الأهمية هي: أننا نفكر ونتصرف مثل حملة الأسهم سواء كنا مديرين منخرطين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو فرق جودة كلية تتخذ قرارات بشأن النفقات الرأسمالية أو موظفين يعملون على تقليل التكاليف في مواقع عملهم.

هذه الآراء يؤيدها "بروس أندرسون" - مدير قطاع المالية والتخطيط بشركة Varity Perkins الفرعية التابعة لشركة لوكاس فاريتي والمتخصصة في تصنيع محركات الديزل ومقرها بيتر بوروه، إذ يقول: إن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة EVA ليس مجرد قياس مالي بالنسبة لنا، إذ يُنظر له في كثير من الأحيان على أنه يتعلق بتقويم الاستثمار فقط، ولكن الحقيقة أنه حتى يكون مجدياً حقاً، ينبغي أن يكون أسلوبنا لإدارة العمل. إن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة EVA يسد أي فجوة قد تكون موجودة بين تخطيط العمل على المدى القصير والمدى الطويل، لأنه سواء كنت تشتري أدوات أو تتفقّد العمليات، فإنك تستخدم معايير القرار نفسها بالنسبة لكليهما.

نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA

يقوم مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة EVA أساساً على القيمة السوقية للأصول ويماثل من الناحية المبدئية التدفق النقدي الصافي المخصوم. إنه وسيلة لقياس الربحية الاقتصادية الحقيقية - أي القيمة التي يتم تكوينها بواسطة الشركة عن طريق تحليل تكلفة رأس المال عملياً إلى حسابات ربح وخسارة تقليدية.

ولذلك يمكن تعريف القيمة الاقتصادية المضافة أو EVA بأنها الربح التشغيلي بعد الضريبة ناقص تكلفة رأس المال: بعبارة أخرى - الفرق بين العائد على رأس المال وتكلفة رأس المال.

وإذا كان هذا العائد أكبر من التكلفة، تكون القيمة الاقتصادية المضافة EVA، موجبة - أي أن الشركة تنشئ قيمة - أمّا إذا كانت سالبة، فإن ذلك يعني أن المنشأة تدمّر القيمة بالنسبة لحملة أسهمها. غير أن وجود القيمة الاقتصادية المضافة EVA سالبة يُمكنها أن يتوافق بشكل ممتاز مع شركة تظهر سجلاتها تحقيق

أرباح من الناحية التقليدية. والشركات التي لا تقلل من درجة عجز أرباحها المدونة في القوائم المالية عن تغطية تكلفة رأس مالها، من المستبعد أن تظهر قوائمها المالية أرباحاً متزايدة باستمرار على المدى الأطول.

وتشير مجموعة كبيرة من البحوث والنتائج التجريبية إلى أن حدوث تحسنات في القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** يرتبط طردياً بزيادة أسعار الأسهم، وأن الشركات ذات عوائد القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** العالية، يميل أداؤها إلى التفوق على أداء قطاعاتها السوقية.

ويتضمن تطبيق نموذج القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** دراسة منشأة ما من وجهة نظر حامل الأسهم وتغيير النظام المحاسبي تبعاً لذلك. وبدلاً من استخدام قيم التصفية، تركّز عملية قياس القيمة الاقتصادية المضافة على النقد والأصول المولدة للنقد، والمبالغ التي يتم استقطاعها تقليدياً - مثل الضرائب المؤجلة ، واستهلاك الشهرة التجارية وتضاف نفقات الأبحاث والتطوير مرة أخرى إلى الربح.

وتعتبر تكلفة رأس المال وثيقة الصلة أيضاً من وجهة نظر حامل الأسهم، حيث أن المستثمر ينبغي عليه عادة أن يدفع تكلفة الفرصة البديلة الناشئة عن توظيف أمواله وربطها بشركة ما. ويقوم ذلك لأغراض القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**، على مجموعة من المخاطر منها: العائد على الاستثمارات الآمنة، والمخاطرة المرتبطة بالأسهم مقابل السندات، والمخاطرة المرتبطة بتلك الشركة بالذات. ويتم إدماج النسبة المئوية الناجمة، مع تكلفة ديون الشركة للوصول إلى التكلفة الإجمالية لرأس المال.

تبنّي منهجية القيمة الاقتصادية المضافة EVA

التحق "بروس أندرسون" بشركة فاريتي بيركنز عام ١٩٩١ ـ وكان اسمها "مجموعة بيركنز" في ذلك الوقت ـ وقد تزامن ذلك مع قرب الانتهاء من تنفيذ عملية إعادة تنظيم واسعة النطاق بمؤسسة فاريتي. ويوضح أندرسون أن هذا التغيير المؤسسي كان عاملاً رئيسياً وراء تبنّي منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA، فيقول:

لقد كانت الصعوبات التي واجهتها المجموعة في منتصف الثمانينيات تعني أن إدارة النقد وقيمة حامل الأسهم تأتيان على رأس جدول أعمال فيكتور رايس وأن إدارة النقد تقارب في أهميتها تقريباً محاسبة الأرباح والخسائر. لقد كان هناك تركيز على تعظيم استخدام الأصول والحصول على أكبر عائد نقدي من ورائها، ومن ثم فقد تم ربط مفهوم نفقة الأصل الذي يشكل محور القيمة الاقتصادية المضافة EVA بأفكار شركتنا التي تقوم على تشغيل الأصول بفعالية أكبر.

وقد شهدت فترة منتصف الثمانينيات إعادة تنظيم شركة فاريتي بيركنز وتحويلها إلى ثلاث شركات لتصنيع وتوريد المحركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ومنشآت أعمال تتعامل مع التوزيع والعملاء المرخص لهم والمشروعات المشتركة بالخارج، والتصميم الهندسي للأجزاء وتطويرها والمبيعات المتصلة لها. وفي أوائل عام ١٩٩٦ تمّ إقامة شركة للتركيز على تطوير وتنمية الأنشطة في منطقة آسيا / المحيط الهادي، وسوف نقدمّ استعراضاً لخلفية هذه الشركة.

يتحدث أندرسون شارحاً ذلك فيقول: "نظراً لأن مجال نشاطنا هو تصنيع وبيع محركات الديزل، فقد كان من الممكن أن يكون هيكلنا التنظيمي مركزياً وقائماً على أساس وظيفي، غير أنه في هذا النوع من المنشآت، يصعب أن تُحدد الشخص المسئول عن الأرباح. لقد كان هدفنا المؤسسي هو نقل المسئولية عن الأرباح إلى المستويات الأدنى في المنشأة، ومن ثمّ فقد تمّ تبنيّ مبدأ منشآت الأعمال الفرعية المستقلة، وكذا مبدأ إسناد أداء تلك الأنشطة غير الجوهرية بالنسبة لنجاح تصميم وتصنيع المحركات إلى جهات خارجية.

على سبيل المثال: تتولّى إدارة مستودع أجزاء الشركة بمانشيستر شركة كاتاربيلار لوجيستيكس: "في قطاعنا، تُعدّ شركة كاتاربيلار لوجيستيكس رائدة فيما يتصل بأداء إدارة المخازن والمستودعات، لذلك كان من المنطقي والطبيعي أن نُسند إليها مهمة إدارة هذا الجانب في عملياتنا. إن إسناد أداء العمليات غير الجوهرية لأطراف أخرى خارجية، سمح لنا بتكوين قاعدة تصنيعية منخفضة التكلفة، وأداء العمليات التي نرى أن بإمكاننا أن نؤديها أفضل من الشركات الأخرى. وكان من نتيجة ذلك أننا أصبحنا نُصنّع داخلياً كمية من المحركات أقل تكلفة من أي صانع محركات ديزل آخر في العالم تقريباً. وفيما عدا الأجزاء الأساسية في المحركات، يتم شراء كل شئ آخر من موردين خارجيين.

لقد اتُخذ قرار تبنيّ منهج القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** في شركة فاريتي بأسرها في ١٩٩٣ بهدف استحداث طريقة أبسط لقياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسية، وأسفر ذلك عن إحلال عدة مقاييس أداء مختلفة وغير متوافقة بالضرورة. علاوة على ذلك، فقد نُظر لمفهوم القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** على أنه:

- يُساعد على بناء ثقافة جديدة قائمة على التحسين المتواصل.
- وسيلة لتجاوز الفجوة بين العمل على المدى القصير والعمل على المدى الطويل.
- طريقة فعالة لربط الحوافز التشجيعية بالأداء الفعلي.

لقد اعتبر منهج القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** مستوفيا لكافة هذه المعايير، ووَجدت فيه فاريتي بيركنز مقياساً مناسباً لأداء العمل في مجالات متباينة مثل:

- دراسة قرارات الاستثمار الرأسمالي.
- تقييم عمليات الاكتساب والتجريد.
- قياس أداء العمل.
- مكافأة أداء العاملين.
- رسم الأهداف.
- إبلاغ النتائج المالية.
- تقييم الاستراتيجية.

وكانت هذه النواحي تقاس في الماضي وفقاً لمعايير العائد على متوسط الأصول، والتدفق النقدي، وصافي الدخل، ونسب رأس المال العامل، وغيرها من المعايير.

يتحدث أندرسون شارحاً فيقول: "لقد أردنا مقياساً يضم معاً مختلف عناصر الأداء المؤسسي حتى لا نتخذ قرارات متضاربة وغير متسقة. إن منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA هو أكثر شمولاً من معظم المقاييس المالية الأخرى، وهذا المنهج صديق للمستخدم ويسهل إعداد تقارير عنه، حيث يمكننا أن نعرف كل شهر مبلغ القيمة الاقتصادية المضافة المكوّنة بواسطة كل واحدة من منشآت أعمالنا، وعن طريق تطبيق منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA، يمكن لنا أن نتأكد من أنه عند شراء شركة ما، أو الاستثمار في أدوات ميكانيكية أو تطوير منتج ما أو مكافأة الأداء، فإنه يتم تقويم كل هذه الأعمال وفقاً للأساس نفسه. وفي تصوري أن هذه هي نقطة قوته الكبرى.

> ثم يوضح أن منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA يُشكل أساس تركيز الشركة على الجودة الكلية أو الشاملة والتميز في العمل، قائلاً: إن جوهر منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA هو إحداث تحسّن عاماً بعد عام، ويصب ذلك كله بطبيعة الحال في الجودة الكلية. إن الجودة الكلية هي الوسيلة والقيمة الاقتصادية المضافة EVA هي النتيجة.

خلفية عن شركة فاريتي بيركنز

تأسست شركة بيركنز للمحركات Perkins Engines في بيتر بوروه عام ١٩٣٢ ثم حققت نمواً جعلها واحدة من كبريات الشركات العالمية الصانعة لمحركات الديزل. وقد قامت الشركة ببناء ما يزيد على ١٤ مليون وحدة مستخدمة في مجالات الإنشاء وتوليد الطاقة، ومناولة المواد، والسيارات، والقطاع الزراعي، والدفاع، والقطاع البحري، والسكك الحديدية والتطبيقات الصناعية.

وقد حققت شركة فاريتي بيركنز مبيعات إجمالية بقيمة ١,٠٠٩ مليون دولار في عام ١٩٩٥ وأنتجت شركاتها التصنيعية أكثر من ٣٠٠ ألف محرك وتتكون الشركة من عدة مشروعات:

١. بيركنز للمحركات (شيبورا) - وهي عبارة عن مشروع مشترك مع شركة Ishikawaijima Shibaura للماكينات ISM وتنتج محركات بطاقة ٥-٥٠ حصان في المملكة المتحدة.

٢. بيركنز للمحركات (بيتربوروه) - وتصنع محركات بطاقة ٥٠-٢٥٠ حصان بالمصنع الرئيسي للمجموعة الذي تبلغ مساحته مليون قدم مربع.

٣. بيركنز للمحركات (شروزبيري) - وهي قطاع محركات ديزل - رولز رويس سابقاً - حيث تم شراؤه في منتصف الثمانينيات، وتنتج محركات بطاقة ٢٥٠-١٥٠٠ حصان وتشمل تطبيقاتها: الشاحنات، والعربات المدرعة Warrior والدبابات من طراز تشالينجر. أمّا شركتها الفرعية وهي بيركنز للمحركات (ستافورد) - واسمها السابق Dorman Diesels - فتصنع محركات ضخمة تصل طاقتها إلى ٢٥٠٠ حصان.

أما المنشآت الأربعة غيرالتصنيعية فهي:

١. انترناشيونال - وهي مسئولة عن العلاقات مع حائزي التراخيص والمشروعات المشتركة في أنحاء العالم والمبيعات إلى صغار العملاء.

٢. بيركنز تكنولوجي - وتؤدي هذه المنشأة المختصة بأعمال التصميم والتطوير جانباً كبيراً من أنشطتها خارج فاريتي بيركنز، وقد نفذت عمليات لحساب الكثير من الأسماء المشهورة في قطاع السيارات بأوروبا وأمريكا واليابان.

٣. بيركنز بارتس ـ وتتولى أعمال التوريد لشبكة فاريتي بيركنز التي تضم ٤٠٠ موزع و ٣٥٠٠ تاجر.

٤. بيركنز آسيا ـ باسيفيك ـ وهي منشأة أعمال منفصلة تغطي كل هذه الوظائف في تلك المنطقة، وذلك عقب اتخاذ قرار بالتوسع فيها في ١٩٩٣-١٩٩٤. ومن بين أهداف الشركة امتلاك حصة بنسبة ٢٥-٣٠٪ في هذه السوق.

يقول "بروس أندرسون": إن خدمة عملاء طرف ثالث توجد اتجاهاً عقلياً نحو تقديم الأداء وتضمن بقاءنا على القمة. كما أنها الذراع التسويقي الاستراتيجي للمجموعة.

وكمثال على ذلك؛ قامت فاريتي بيركنز بإتمام عملية تحالف استراتيجي بقيمة بليون دولار لتوريد المحركات متوسطة الحجم لشركة كاتاربيلار عام ١٩٩٢، وساعدتها خبرتها بالتعامل مع شركة كاتاربيلار كمستشار هندسي لها منذ ١٩٨٥ على إنجاز هذه الصفقة. وتصبو فاريتي بيركنز إلى أن تصبح صانعاً عالمياً ذا هيكل اقليمي ومنتجات مصنعة محلياً حسب الطلب وأن تمتلك حصة قدرها ٢٥-٣٠٪ في أسواق أوروبا وأمريكا الشمالية ومنطقة آسيا / المحيط الهادي.

وترى شركة فاريتي بيركنز أن وجود إطار إداري مرتكز على القيمة الاقتصادية المضافة EVA:

- يسمح بتقييم فرص العمل على أساس ثابت ومتسق.
- يسمح بتقويم العوائد النسبية على مختلف المشروعات والأنشطة.
- يُشجع على تقدير الشركة حق قدرها من وجهة نظر قيمة حامل الأسهم.

ومن الناحية الجوهرية يشجع ذلك الإطار المديرين على التصرّف كحملة أسهم فيتولد لديهم الحافز والدافع وتتم عندئذ مكافأتهم على ذلك الأساس. ومن ثمّ فإن منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA متوافق تماماً مع الجودة الكلية وتركيزها على التحسين المتواصل.

> يقول "أندرسون": إن منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA ينشئ البيئة الصالحة لحدوث التحسّن، حيث أنه يعمل بمثابة مقياس ومُحدِّد معاً.

تطبق منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA

استغرق استحداث مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة EVA في كل شركة فاريتي فترة ١٢ شهراً، حيث تمّ وضع تعريفات للمفهوم وإدخال عدد من التغييرات في النظام المحاسبي التقليدي للمجموعة ليصبح أكثر ارتكازاً على النقد. وقد شملت التعديلات ربط حسابات التقاعد بقاعدة نقدية ورسملة عمليات التأخير/ الاستئجار.

كذلك فقد تمّ احتساب القيمة الاقتصادية المضافة المستهدفة بالنسبة لمجموعة فاريتي وشركاتها الفرعية وتمّ بعد ذلك إدماجها ضمن النظم المالية القائمة، وجرى عقد ثلاث دورات تدريبية للمشاركين في عملية التنفيذ داخل شركة فاريتي بيركنز ـ وشمل ذلك التعرف على مؤيدي القيمة الاقتصادية المضافة EVA ومنشآت الأعمال الفردية.

يقول أندرسون إن مفهوم نصير منهج القيمة الاقتصادية المضافة EVA أشبه بوجود شخص ما مسئول عن الممارسة الأفضل. فعلى سبيل المثال: المديرون الفرديون في المجموعة مسئولون الآن عن خطط العمل الاستراتيجية الخاصة بهم والرامية إلى تحقيق النمو المخطط خلال الأعوام الخمسة التالية.

كذلك فالعضو المنتدب في شركة **Perkins Engines Peterborough** المتخصصة في تصنيع المحركات متوسطة الطاقة ـ مسئول عن تقنيات الإدارة القائمة على التكاليف، والتي يشكّل منهج القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** جزءاً هاماً فيها.

> يقول أندرسون: إن لقب نصير القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** غير الرسمي الذي يحمله العضو المنتدب، هو أحد الطرق الكفيلة بالتأكد من أنه عند تطبيق تقنيات مثل **Kaizen** وإعادة بناء عمليات التصنيع، وإدارة تكاليف العمل، يوجد شخص ما مسئول عن ضمان اشتراك المجموعة بأسرها في الممارسة الأفضل.

وهو يصف صياغة تعريف عملي للقيمة الاقتصادية المضافة **EVA** لاستخدامه في شركة فاريتي بيركنز بأنها حل وسط بين الجانب النظري الصرف والبساطة التشغيلية من أجل الحصول على مقياس قابل للفهم. وقد تمّ اتخاذ عدد من القرارات لإرساء هيكل القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** المحاسبي:

تكلفة رأس المال

١. هل هي وحيدة أم متعددة؟ إنها وحيدة ـ فشركة فاريتي تستخدم نسبة دَين مستهدفة فيما يتصل بحقوق الملكية، تسمح باتخاذ القرارات على نحو يتماشى مع الوضع الذي ترغب الشركة في بلوغه.

٢. ثابتة أم متغيرة؟ ثابتة ـ ومبنية على تكلفة رأس المال زائد تكلفة الدين.

٣. هيكل رأس المال؟ نسبة مستهدفة قدرها دين بنسبة ٤٠٪ من رأس المال.

٤. قبل الضريبة أم بعدها؟ قبل الضريبة - إذ يقول أندرسون إن الضريبة غير وثيقة الصلة بالنسبة لمعظم القرارات الاستثمارية في ٩٩٪ من حساباتنا نستخدم الأرقام قبل الضريبة.

تعريف الربح التشغيلي الصافي

١. استهلاك الشهرة التجارية؟ كلا - "تشكل الشهرة التجارية أحد مكونات أصول المنشأة التي قام المساهمون بدفع المقابل المالي لها، وحيث أنهم يسعون وراء تحقيق عائد، ينبغي أن تظل الشهرة التجارية مدرجة في الميزانية العمومية.

٢. عمليات التأجير / الاستئجار التشغيلية؟ إجراء رسملة لها.

٣. معالجة المكاسب / الأوراق المالية المتعذر تحصيل قيمتها؟ إعكس.

٤. تكاليف إعادة التنظيم؟ إعكس / استهلك.

رأس المال الموظف

١. الخصوم (الالتزامات) طويلة الأجل؟ ينبغي إدراجها.

٢. النقدية؟ ينبغي إدراجها.

إن تطبيق النظام يتضمن درجة مؤكدة من المرونة لإعطاء وقت للمشروعات لكي تصبح راسخة ومستقرة. على سبيل المثال: قد تدرك الشركة أن التوسع في منطقة جنوب شرق آسيا وفقاً للأهداف الاستراتيجية قد يكبّدها خسارة على المدى القصير.

يتحدث أندرسون شارحاً فيقول: إذا أريد لمنهجية القيمة الاقتصادية المضافة EVA أن تنجح، فلابد أن تدفعنا إلى اتخاذ تدابير طويلة المدى لتوسيع الشركة. إن بإمكاننا أن نفعل كل ما بوسعنا لتعظيم استخدام الأصول الموجودة، ولكن تعظيم القيمة الاقتصادية المضافة على المدى الطويل يقتضي نمو الشركة وأعمالها، وعلى ذلك سوف تتم رسملة الخسائر قصيرة الأجل لفترة لا تتجاوز ثلاث سنوات ثم يتم بعد ذلك استهلاكها، وذلك فيما يتصل باستثمارات استراتيجية مختارة معينة لأغراض احتساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA فقط.

ثم يضيف إن مفاتيح التنفيذ الناجح لمنهجية القيمة الاقتصادية المضافة EVA تشمل قيادة الإدارة العليا، قائلاً: هذه النقطة في غاية الأهمية، ولقد كان اشتراك "فيكتور رايس" بنفسه في عملية التنفيذ، العامل الأهم وراء التبنّي الناجح لمفهوم القيمة الاقتصادية المضافة EVA في فاريتي برمتها. وينبغي أيضاً أن يوجَد لدىّ الإدارة التشغيلية للمجموعة الإيمان والاقتناع بالمنهجية، وأن يبذل الكثير من الجهد الاتصالي والتدريبي.

لقد تم توصيل وإبلاغ فوائد منهجية القيمة الاقتصادية المضافة EVA لكافة العاملين في فاريتي بيركنز وعددهم ٤٠٠٠ شخص، وكانت البرامج التدريبية الخاصة بالجودة الكلية إحدى القنوات الاتصالية المستخدمة بهذا الشأن، وإن كانت تركز على تحقيق النتائج المأمولة للعمل من خلال التحسين المتواصل المرتكز على الجودة الكلية.

علاوة على ذلك، فقد تمّ توزيع كتيب من ١٦ صفحة يشرح القيمة الاقتصادية المضافة EVA وأهميتها، والصلات التي تربطها بالتحسين المتواصل على جميع العاملين ، ويتم إبلاغ الموظفين بالتغيرات الشهرية التي تطرأ على القيمة المضافة EVA عبر النشرات الإخبارية. وتعتبر مشاركة الموظفين هامة أيضاً نظراً لأن ٣٠٪ منهم حملة أسهم في شركة لوكاس فاريتي حالياً بفضل برامج شراء الأسهم التي تم تدشينها في ١٩٩٥.

الحوافز التشجيعية والقيمة الاقتصادية المضافة EVA

ترتبط منهجية القيمة الاقتصادية المضافة EVA بحوافز الأداء ارتباطاً قوياً، فشركة لوكاس فاريتي تضع نصب أعينها كهدف مالي أن تُحدث زيادات سنوية تراكمية في القيمة الاقتصادية المضافة EVA. وقامت بالفعل بخلق هيكل للإدارة المالية يرتكز على القيمة الاقتصادية المضافة EVA. وتقوم المجموعة الأم أيضاً بتقدير مركزها في سوق الأوراق المالية عند نقطة معينة ومكاسب القيمة الاقتصادية المضافة المطلوب تحقيقها لدفع وتوجيه قيم الأسهم نحو هذا المركز. ويتم بعد ذلك توزيع هذه التقديرات في صورة أهداف سنوية على الشركات المؤلفة للمجموعة.

> يتحدث أندرسون شارحاً فيقول: هذه الأهداف تحدد وتوجه خطط وأداء العمل، فتكوّن بذلك هيكلاً لعملية وضع الميزانية والمكافآت. إن المديرين يعلمون ما ينبغي عليهم تحقيقه ولا يوجد شئ يحفزّ الإدارة مثل نظام للحوافز مرتكز على القيمة الاقتصادية المضافة!

وتشكل الحوافز المبنية على إنجاز الأهداف المتصلة بالقيمة الاقتصادية المضافة ١٠٪ كحد أدنى من مرتبات كافة العاملين، وترتفع هذه النسبة فيما يتصل بالمديرين وكبار المسئولين التنفيذيين. وترتبط نظم الأجور المرتبطة بالأرباح بالشركة بأداء القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** كذلك.

ويعاد وضع أهداف العمل سنوياً بناء على الأداء الفعلي في العام السابق، وهدف تحسين القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** السنوي المقرر مسبقاً. وفي حالة ارتفاع بعض علاوات الإدارة العليا عن مستوى معين، يتم احتسابها ليتم صرفها نظير الأداء في العام التالي. وتحول هذه الخطوة دون حدوث تلاعب في الأرقام بغرض تضخيم العلاوات كما تساعد على غرس بؤرة تركيز طويلة المدى وعلى إزالة التفاوت والتباين في أنماط العلاوات.

إقامة النظم

كانت إقامة نظام للإدارة المالية المرتكزة على القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** هي إحدى الأولويات الرئيسية بالنسبة لتطبيق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة. ويقوم ذلك على الغاية طويلة المدى المتمثلة في تعظيم القيمة السوقية المضافة **MVA** ووضع أهداف مالية فيما يتصل بالقيمة الاقتصادية المضافة وتركيز تخطيط العمل على الاستراتيجيات الرامية لتعظيم القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**.

وتعرف القيمة السوقية المضافة أو **MVA** بأنها الفرق بين الأصول المحتسبة من حيث القيمة الاقتصادية المضافة، وقيمة رسملة الشركة. ولرفع سعر السهم بمقدار قيمة معينة على مدى فترة معلومة من السنوات، يمكن احتساب مستوى الزيادات السنوية في القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** المطلوبة لتوليد قيمة سوقية مضافة تراكمية.

وهذه الزيادة السنوية هي التي تحدد لمؤسسة لوكاس فاريتي وشركاتها الفرعية أهدافها المالية المؤسسية.وتتمثل العناصر الرئيسية لإقامة نظام إدارة مالية مرتكز على القيمة الاقتصادية المضافة بشركة فاريتي بيركنز فيما يأتي:

- موازنة رأس المال: قبول كافة المشروعات المنتجة لقيمة اقتصادية مضافة مخصومة موجبة.
- تقييم الأعمال: القيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية المخصومة والقيمة الدفترية لرأس المال.
- الاكتساب: قصر العلاوة على القيمة الدفترية المتوقعة المستقبلية للقيمة الاقتصادية المضافة EVA.
- التصرف: الأنشطة التي تكون قيمة المبيعات فيها أكثر من القيمة الدفترية، زائد القيمة الحالية الصافية للقيمة الاقتصادية المضافة EVA.
- المحاسبة: تعديل المحاسبة التقليدية بحيث تركز على الاستثمار النقدي والعوائد النقدية.

ارتباط القيمة الاقتصادية المضافة EVA بالاستراتيجية

وفقاً لرأي أندرسون، يُعدّ إيجاد صلات بين القيمة الاقتصادية المضافة EVA والاستراتيجية، من الأمور الجوهرية، وكذا إعادة تقويم عملية تخطيط العمل، وهو يشير إلى أن الأخيرة تطورت بمرور السنوات إلى ثلاثة عناصر جوهرية: الأول يتناول الحصة السوقية للشركة والمؤثرات الخارجية الرئيسية، أما العنصر الثاني فيتم من خلاله النظر لشركة فاريتي بيركنز بعيون العملاء، ويتضمن

تقييماً تنافسياً خارجياً. أمّا بالنسبة للعنصر الثالث فيتم تحديد الأهداف الاستراتيجية الأربع أو الخمس العليا ورسم خطط العمل الاستراتيجية اللازمة لتحقيقها.

> يقول أندرسون: "لا يوجد لدى الكثير من الشركات ما يربط خططها الاستراتيجية بأهدافها المالية، ولكن بوصفي مديراً للتخطيط والمالية؛ ينبغي عليّ أن أعرف الأهداف الاستراتيجية العليا التي ستحقق الزيادات المتوقعة في المبيعات والأرباح. وتشمل خطط العمل الاستراتيجية الخاصة بالشركة أهدافاً مرحلية وأخرى متصلة بالأداء، ويتم تقييمها جميعاً على أساس القيمة الاقتصادية المضافة.

ويوضح أندرسون أنه من خلال استخدام القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** كأداة استراتيجية، يمكن تخطيط نمو الأعمال وتحديد ما يلزم عمله لتحقيق ذلك النمو، إذ يقول: تؤدي منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** إلى إجراء تقييم أفضل للاستراتيجيات المقترحة لتنفيذ خطط النمو في شركتنا، ومن مميزات ذلك وجود ترابط متبادل بين كافة عناصر تخطيط العمل وغايتنا الاستراتيجية. وقد يكون لدى شركات كثيرة طموحات وتوقعات مالية مماثلة، ولكن الفرْق هو أنها لا تحولها إلى خطط عمل متسّقة، أمّا في ظل وجود منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** فلا يوجد شئ غير متساوي أو مترابط منطقياً.

وتؤثر التقنية أيضاً على استراتيجية فاريتي بيركنز المتصلة بعمليات الاندماج والاكتساب، فالتقديرات الخاصة بالقيمة الاقتصادية المضافة التي يحتمل أن تكونها شركة ما مستهدفة توضح ما إذا كانت العلاوة التي يطلبها البائع على القيمة الدفترية مبالغ فيها أم لا. وبالمثل، إذا تجاوز السعر المعروض نظير فاريتي بيركنز أهداف الشركة المتصلة بالقيمة الاقتصادية المضافة، قد يكون من المنطقي أن تباع الشركة في هذه الحالة.

> ويرى أندرسون أن استخدام القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** في تطوير الاستراتيجية يشجع على التفكير في الاندماج حيث لا يتم دفع علاوة اكتساب ـ مثلما حدث في اندماج لوكاس فاريتي عام ١٩٩٦.

منهجية القيمة الاقتصادية المضافة في الواقع العملي

تؤثر القرارات التي يتم اتخاذها يومياً من قبل الموظفين على كافة المستويات على منهج القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** بشركة فاريتي بيركنز، وذلك فيما يتعلق بمحددات نمو الأرباح ومحددات إدارة رأس المال **Capital Stewardship**. وتشمل محددات نمو الأرباح:

- مبادرات الجودة الكلية.
- أنشطة المبيعات والتسويق.
- تعظيم الهامش.
- المكاسب المتصلة بالإنتاجية.
- خدمة العملاء.
- التخطيط الضريبي.

أما محددات إدارة رأس المال فتشمل:

- إدارة الذمم المدينة (أو المبالغ مستحقة القبض).
- الصيانة الوقائية.
- إدارة الذمم الدائنة (أو المبالغ مستحقة الدفع).
- إدارة سلسلة التوريد.
- الاستثمارات الجديدة.
- مبيعات الأصول.

يقول أندرسون: من خلال تطبيق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** بهذه الطريقة، يستطيع كل فرد في المنشأة أن يعرف كيف يؤثر على القيمة الاقتصادية المضافة. ومن الأمثلة على ذلك تحسّن فعالية إدارة الحسابات الدائنة والمدينة ـ فقد انخفض زمن دورة الذمم المدينة لدينا من ٧٨ يوماً في ١٩٩٢ إلى ٥٣ يوماً الآن وإلى ٤٨ يوماً في أكبر شركة فرعية تابعة لفاريتي بيركنز.

وتقول شركة فاريتي بيركنز أن الإيرادات البيعية والأرباح شهدت ارتفاعاً ملحوظاً منذ بدء تطبيق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** وأن التحسّن طال أيضاً وحدات العمل في صورة:

- انخفاض في زمن الدورات.
- ازدياد معدلّ دوران المخزون.
- القضاء على الفاقد.
- إعادة تنظيم موقع التشغيل الآلي وتطويرها.
- ارتفاع الهوامش.

علاوة على ذلك استخدمت منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** في اتخاذ قرار الدخول في مشروع مشترك مع **ISM**، وشراء شركة دوروومان لمحركات الديزل **Dorman Diesels**، وبيع شركة **Gardner** وإسناد عمليات تخزين الأجزاء لشركة كاتاربيلار.

أما على مستوى مؤسسة فاريتي، فقد كان للقيمة الاقتصادية المضافة تأثير أيضاً على إدارة محافظ الأوراق المالية مثل بيع شركة **Hayes Wheels** التي كانت فاريتي تمتلك فيها حصة بنسبة ٤٦٪، كما أثرت منهجية القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** أيضاً على قرار بدء تطبيق نظام إعادة شراء الأسهم المباعة من قبل فيما بعد. ووفقاً لهذا النظام فقد قامت المؤسسة في ضوء ارتفاع تكلفة حقوق الملكية نسبياً قياساً إلى ١٧,٥٪ من الأسهم العادية المتداولة ـ على مرحلتين حتى عام ١٩٩٥.

يقول أندرسون: في المملكة المتحدة، نظم إعادة شراء الأسهم ليست شائعة بالدرجة نفسها الموجودة في الولايات المتحدة، ولكني أرى مع ذلك أنها خطوة مسئولة للغاية، فالشركة تقول للمساهمين في الحقيقة: "نحن لسنا بحاجة إلى هذا في الوقت الحاضر .. هذه نقودكم". وعمليات إعادة شراء الأسهم أو **Buy Backs** مساندة جداً لمفهوم القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** الذي يقضي بإدارة الشركات بالنيابة عن المساهمين ومن أجل مصلحتهم.

ورغم أن فاريتي بيركنز تستخدم ـ كغيرها من الشركات ـ عدداً من المقاييس التشغيلية لمراقبة مختلف جوانب الأداء التشغيلي ـ مثل الجودة المقدمة وإنتاجية المشغلين .. إلخ. إلا أنها تُعدّ نموذجاً فريداً في المملكة المتحدة بسبب

الأسلوب الذي انتهجته في إنشاء نظام لتخطيط العمل ورفع التقارير، يرتكز حقاً على القيمة الاقتصادية المضافة.

ويتخلص أندرسون في النهاية إلى النقطة التالية: إن القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** تمثل لذلك هيكلاً شاملاً لقياس وتحديد وتوجيه سير العمل في المجموعة. إنها أكثر من مجرد مقياس، فهي تعمل بمثابة محدد للتغيير والتحسين المتواصل من منظور حامل الأسهم. إن المطلب الخاص بتحقيق زيادات سنوية في قيمة حامل الأسهم يستحثنا باستمرار على السعي إلى إيجاد طرق أفضل لإدارة الشركة.

ولنستعرض سوياً الأرقام الدالة على نجاح الشركة في إنجاز ذلك. ففي عام ١٩٩٢، كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة وبلغت ١٥٠ مليون دولار، وإزاء ذلك قامت المؤسسة برسم خطة خمسية لتحقيق قيمة اقتصادية مضافة موجبة، وبحلول عام ١٩٩٥ كانت المؤسسة قد حققت ٨٠٪ من أهداف الخطة. وفي عام ١٩٩٤ حققت مؤسسة فاريتي قيمة سوقية مضافة **MVA** موجبة قدرها ٥٧٣ مليون دولار مقابل قيمة اقتصادية مضافة سالبة قدرها ٢٢ مليون دولار.

قائمة إصدارات

كود	البيان
١	**تدريب وتنمية بشرية**
١-١	دليل الإدارة للتدريب والتنمية
١-٢	**موسوعة التدريب : ٥ أجزاء**
١-٢-١	ج١ - الأصول والمبادئ العلمية للتدريب
١-٢-٢	ج٢ - العملية التدريبية
١-٢-٣	ج٣ - كيف تصبح مدربا فعالاً؟
١-٢-٤	ج٤ - تقييم التدريب
١-٢-٤	ج٤ - تقييم التدريب + CD
١-٢-٥	ج٥ - التدريب عن بعد
١-٣	إستراتيجيات الإستثمار البشري
١-٤	آفاق جديدة .. التدريب
١-٦	تحويل التدريب
١-٧	الدليل العلمي لتوظيف وإدارة الأفراد
١-٨	المستشار منهج المتكامل لتطوير الأداء
٢	**إدارة وتنظيم**
٢-١	إدارة الأداء
٢-٢	**الإدارة** (٣ أجزاء)
٢-٣	الإدارة للمستقبل
٢-٤	الإدارة الأصول والجذور
٢-٥	القاموس الحديث
٢-٦	الإدارة الحديثة
٢-٧	ثورة في عالم الإدارة
٢-٨	مبادئ الإدارة .. أسس ومفاهيم
٢-٩	إستراتيجية الإدارة العليا
٢-١٠	الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين
٢-١١	الإدارة الإستراتيجية
٢-١٢	الإدارة فى دول النمور الأسيوية
٢-١٣	حل المشكلات وإتخاذ القرارات
٢-١٤	إدارة المنشآت العامة
٢-١٥	كيف تدير مشروعاً صغيراً
٢-١٦	ماذا يعرف الإقتصاديون عن التسعينات ؟
٢-١٨	التفكير عند أئمة الفكر الإسلامى
٢-١٧	التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون
٢-١٩	صديقي المدير والتفويض
٢-٢٠	**٥٠ كتابا في الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال** (جزئين)
٢-٢٠-١	ج١ - التطوير التنظيمي
٢-٢٠-٢	ج٢ - التنمية البشرية
٢-٢١	التغيير .. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج
٢-٢٢	**السكرتارية** .. (جزئين)
٢-٢٢-١	ج١ - مهارات تنظيم وإدارة العمل
٢-٢٢-٢	ج٢ - مهارات التعامل مع الاخرين
٢-٢٣	إدارة البيئة
٢-٢٤	كيف تذهب إلى العمل وتعود .. بلا إجهاد
٢-٢٥	**الإدارة والقيادة** (٣ أجزاء)
٢-٢٥-١	ج١ - الذات أنت كما تفكر

كود	البيان
٢-٢٥-٢	ج٢ ـ العلاقات .. التفاعل الإيجابي
٣-٢٥-٢	ج٣ ـ الأدوات .. فعالية الأساليب والنتائج
٢٦-٢	إدارة الأزمات
٣	**قيادة وسلوك إداري**
١-٣	الإلتزام واستراتيجية اتخاذ القرار
٢-٣	إدارة الوقت للمبتدئين
٣-٣	إدارة الوقت
٤-٣	تنفيذ فكرة مدير الدقيقة الواحدة
٥-٣	ما لم يدرس حتى الآن في جامعة هارفارد
٦-٣	ضغط العمل .. طريقك للنجاح
٧-٣	صديقي المدير وتنظيم الوقت
٨-٣	القيادة ومدير الدقيقة الواحدة
٩-٣	إدارة العقل
١٠-٣	القيم التنظيمية
١١-٣	ثقافة تنظيم العمل
١٢-٣	دليل صحة المديرين
١٣-٣	المسارات الأربعة للتفوق
١٤-٣	٣٦٥خطوة للنجاح
١٥-٣	أفكار عظيمة في الإدارة
١٦-٣	الأسئلة الذكية للمديرين الناجحين
١٧-٣	التخطيط لمواجهة الأزمات
١٩-٣	التفكير الإستراتيجي
٢٠-٣	هندسة التغيير
٢١-٣	المدير لأول مرة
٢٢-٣	١٪ قمة الأداء
٢٣-٣	التفكير الإيجابي
٢٤-٣	ماذا تسأل عندما لا تعرف ماذا تقول
٢٥-٣	لا تهتم بصغائر الأمور فكل الأمور صغائر
٢٦-٣	لا تهتم بصغائر الأمور في العمل
٢٧-٣	قوة الكلمة
٢٨-٣	حرب الإبداع
٢٩-٣	١٠٠ طريقة لحل المشكلات الإدارية
٣٠-٣	هكذا ينبغي أن يكون رجل الأعمال
٣١-٣	الإنصات فهم ماوراء الكلمات
٣٢-٣	**تقييم الأداء الاستراتيجي ـ ٣ أجزاء**
١-٣٢-٣	ج١ ـ المعرفة والأصول الفكرية
٢-٣٢-٣	ج٢ ـ الممارسات الأفضل للجودة والعمل
٣-٣٢-٣	ج٣ ـ أداء العاملين ورضا العملاء
٤	**الجودة الشاملة والتميز**
١-٤	**مجموعة الجودة الشاملة : ثلاثة أجزاء**
١-١-٤	التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة
٢-١-٤	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٣-١-٤	أدوات الجودة الشاملة
٢-٤	فن الإدارة اليابانية ـ حلقات الجودة
٣-٤	حلقات الجودة
٤-٤	فن الإدارة اليابانية
٥-٤	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٦-٤	مدير الجودة الشاملة
٧-٤	الدليل الصناعي إلي أيزو ٩٠٠٠
٨-٤	تخطيط ومراقبة الإنتاج
٩-٤	التميز .. الموهبة والقيادة
١٠-٤	أسرار قادة التميز
١١-٤	البحث عن الإمتياز

كود	البيان
٥	**التسويق والبيع**
٥-١	كيف تجذب عميلا دائما
٥-٢	التسويق فى ظل عدم وجود نظام معلومات
٥-٣	مدير المبيعات الفعال
٥-٤	إتجاهات جديدة في التسويق
٥-٥	التسويق الفعال .. الأساليب والتطبيق
٥-٦	التسويق في ظل الركود
٥-٧	٥٠ طريقة للاحتفاظ بالعملاء
٥-٨	الإدارة بالعملاء
٥-٩	زبائن مدى الحياة
٥-١٠	بياع الدقيقة الواحدة
٥-١١	كيف تتقن فن البيع ؟
٥-١٢	بلاحدود إتقان مهارات البيع والتسويق
٥-١٣	خدمة العملاء للمبتدئين
٥-١٤	البيع للمبتدئين
٥-١٥	جودة خدمة العميل
٥-١٦	إرضاء العميل
٥-١٧	التسويق المصرفي
٥-١٨	تسويق الخدمات المصرفية
٦	**التفاوض**
٦-١	نحو التآلف والإتفاق
٦-٢	فن التفاوض
٦-٣	المساومة عبر الحدود
٦-٤	ديناميكية التفاوض الفعال
٦-٥	كيف تنجح في صنع الصفقات؟
٦-٦	قمة التفاوض

كود	البيان
٧	**الإدارة المالية والمصرفية**
٧-١	البنوك الإسلامية
٧-٢	الديون المتعثرة
٧-٣	كيف تتعلم البورصة فى ٤٢ ساعة
٧-٤	كيف تقرأ ميزانية
٧-٥	الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية
٧-٦	أصول المصرفية الإسلامية
٨	**نظم المعلومات والحاسب الآلي**
٨-١	ترقية وإصلاح أجهزة الكمبيوتر للمبتدئين
٨-٢	علم نفس فوتو شوب ٤
٨-٣	أكسيس ٩٧ لويندوز للمبتدئين
٨-٤	أساسيات الأوتوكاد ١٤
٨-٥	الإنترنت للمبتدئين
٨-٦	الكمبيوتر للمبتدئين
٨-٧	تنظيم وإدارة مراكز المعلومات
٨-٨	اكسيل ٩٧ لويندز للمبتدئين
٨-٩	رحلة إلى عالم الإنترنت
٨-١٠	الإنترنت ١×٦
٨-١١	ويندوز ٩٥ للمبتدئين
٨-١٢	وورد ٩٧ لويندز للمبتدئين
٨-١٣	علم نفسك الكمبيوتر في ١٠ ق
٨-١٤	علم نفسك أوت لوك ٢٠٠٠ في ١٠ ق
٨-١٥	علم نفسك فرونت بيج ٢٠٠٠ في ١٠ ق
٨-١٥	علم نفسك الإنترنت في ١٠ دقائق
٩	**سلسلة العمل بذكاء**
٩-١	كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً
٩-٢	المدير الجديد الناجح

كود	البيان
٩-٣	بناء فريق عمل ناجح
٩-٤	أساسيات إدارة الوقت
٩-٥	أساسيات إدارة الجودة الشاملة
٩-٦	العمل مع ذوي الطباع الصعبة
٩-٧	إدارة الضغوط من أجل النجاح
٩-٨	كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم
٩-٩	قوة الاعتزاز بالنفس
٩-١٠	تسوية الخلافات في العمل
٩-١١	فن إجراء المقابلات الشخصية
٩-١٢	أين ستكون غدا ؟
٩-١٣	فن إدارة الاختلاف
٩-١٤	العادات السبع
-١٠	**المناهج المتكاملة :**
١٠-١	**منهج الإدارة العليا**
١٠-١-١	التخطيط الإستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا
١٠-١-٢	التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي
١٠-١-٣	التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا
١٠-١-٤	كيف تفكر إيجابيا ؟
١٠-١-٥	مجالات تقييم الأداء الفعال
١٠-١-٦	كيف تفكر استراتيجياً ؟
١٠-٢	**منهج المهارات القيادية**
١٠-٢-١	المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية
١٠-٢-٢	القيادة المشكلات والأدوات ١
١٠-٢-٣	القيادة المشكلات والأدوات ٢
١٠-٢-٤	خصخصة الإدارة والتفكير
١٠-٢-٦	دبلوماسية التعامل للقيادات العليا
١٠-٢-٧	أخلاقيات وقيم القائد الإداري

كود	البيان
١٠-٢-٨	تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية
١٠-٢-٩	المهارات التخصصية للقائد الفعال
١٠-٣	**منهـــج المهـــارات الإشرافية**
١٠-٣-١	الأداء المتكامل للمدراء
١٠-٣-٢	الإدارة بالأهداف وقياس النتائج
١٠-٣-٣	الأساليب الحديثة في التفكير الإداري
١٠-٣-٤	الدافعية وحوافز العمل
١٠-٣-٥	مواجهة ضغوط العمل
١٠-٣-٦	المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين
١٠-٣-٧	تنمية المهارات الإشرافية والإدارية
١٠-٣-٨	المهارات القيادية
١٠-٤	**منهج المهارات الإدارية**
١٠-٤-١	إدارة الوقت
١٠-٤-٢	إعداد وكتابة التقارير
١٠-٤-٣	التخطيط والمتابعة
١٠-٤-٤	الإدارة لفرق العمل
١٠-٤-٥	تجارب الإبداع والجودة
١٠-٤-٦	تطوير أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية
١٠-٤-٧	تفويض السلطة
١٠-٤-٨	الإدارة المالية لغير الماليين
١٠-٤-٩	إعداد التقارير وإدارة الاجتماعات
١٠-٥	**منهج المدير الفعال**
١٠-٥-١	التأهيل لشغل مناصب إدارية أعلى
١٠-٥-٢	الأداء المتميز للمدير
١٠-٥-٣	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
١٠-٥-٤	إعداد خطط العمل وتحويل الأفكار إلي برامج عمل

كود	البيان
٥-٥-١٠	فن إدارة الأزمات والصراعات
٦-٥-١٠	الأداء البشري الفعال
٧-٥-١٠	تطوير المنظمات
٨-٥-١٠	إدارة التغيير والتطوير
٦-١٠	**منهج المهارات السلوكية**
١-٦-١٠	مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين
٢-٦-١٠	مهارات التعامل مع الجمهور
٣-٦-١٠	فن الاتفاق مع الآخرين
٤-٦-١٠	تقديم وتهيئة المعينين الجدد
٥-٦-١٠	مهارات التقديم والعرض
٧-١٠	**منهج النظم والأساليب**
١-٧-١٠	نظم وأساليب العمل
٢-٧-١٠	نظم تقييم الأداء
٣-٧-١٠	نظم الحفظ والاسترجاع
٤-٧-١٠	نظم المعلومات وقواعد البيانات
٥-٧-١٠	نظم الأجور والعوائد
٦-٧-١٠	تطبيقات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية
٨-١٠	**منهج مهارات التدريب**
١-٨-١٠	إدارة المراكز التدريبية
٢-٨-١٠	التخطيط للتدريب وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
٣-٨-١٠	تخطيط وإدارة النشاط التدريبي
٥-٨-١٠	تقييم العملية التدريبية
٦-٨-١٠	المدرب الفعال
٩-١٠	**منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد**
١-٩-١٠	تقييم أداء المرءوسين وتحفيزهم
٢-٩-١٠	تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية

كود	البيان
٣-٩-١٠	تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي
٤-٩-١٠	دراسات الوصف الوظيفي وإعداد الأدلة التنظيمية
٥-٩-١٠	تخطيط وتنمية الموارد في المؤسسات
٦-٩-١٠	أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي
١٠-١٠	**منهج السكرتارية**
١-١٠-١٠	المفاهيم الأساسية لأعمال ووظائف السكرتارية .
٢-١٠-١٠	الاستقبال والعلاقات العامة
٣-١٠-١٠	معالجة المكالمات الهاتفية
٤-١٠-١٠	تنظيم الوقت والاجتماعات
٥-١٠-١٠	تنظيم وتنسيق المكاتب
٦-١٠-١٠	نظم الحفظ والاسترجاع
٧-١٠-١٠	الاتصال الفعال
٨-١٠-١٠	الاتصالات التحريرية
٩-١٠-١٠	البريد الصادر والوارد
١٠-١٠-١٠	التعامل مع الرؤساء
١١-١٠	**منهج مهارات التسويق والبيع**
١-١١-١٠	إعداد بحوث التسويق
٢-١١-١٠	وضع الإستراتيجية التسويقية
٣-١١-١٠	الاحتفاظ بالعملاء للأبد
٤-١١-١٠	طرق وأساليب البيع المتقدمة
٥-١١-١٠	مهارات التعامل مع الجمهور
٦-١١-١٠	بحوث التسويق ودراسة المستهلك
٧-١١-١٠	العناية بالعميل
٨-١١-١٠	التسويق

كود	البيان
١٠-١٢	**منهج المهارات المالية والمحاسبية**
١٠-١٢-١	**منهج المهارات المالية والمحاسبية الأساسية**
١٠-١٢-١-١	تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات
١٠-١٢-١-٢	تنمية مهارات مدير الشئون المالية والإدارية
١٠-١٢-١-٣	التخطيط المالي وإعداد الموازنات
١٠-١٢-١-٤	التخطيط والرقابة المالية
١٠-١٢-١-٥	النظم المحاسبية والتحليل المالي للمديرين
١٠-١٢-١-٦	دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات
١٠-١٢-٢	**منهج المهارات المالية والمحاسبية المتقدمة**
١٠-١٢-٢-١	التحليل المالي وترشيد قدرات الاستثمار
١٠-١٢-٢-٢	المهارات التخصصية للمدير المالي
١٠-١٢-٢-٣	محاسبة التكاليف وترشيد الإنفاق
١٠-١٢-٢-٤	الرقابة المالية والتدقيق الداخلي
١٠-١٢-٢-٥	دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة والتوسعات
١٠-١٢-٢-٦	اتخاذ القرارات المالية للإدارة العليا
١٠-١٢-٣	**منهج المهارات المالية والمحاسبية المتخصصة**
١٠-١٢-٣-١	ممارسة الأعمال المصرفية (حشد الموارد والمدخرات)
١٠-١٢-٣-٢	المفاهيم الحديثة لإدارة البنوك
١٠-١٢-٣-٣	البورصات المالية وتكوين محافظ الاستثمار
١٠-١٢-٣-٤	إستراتيجيات الاستثمار وإدارة الأموال
١٠-١٢-٣-٥	مفاهيم وأسس الاستثمار الفعال
١٠-١٢-٣-٦	محاسبة التكاليف النفطية

كود	البيان
١٠-١٣	**منهج المهارات التخصصية**
١٠-١٣-١	إدارة الصيانة وتشغيل المرافق
١٠-١٣-٢	المشتريات والمخازن
١٠-١٣-٣	مهارات التفاوض وإتمام التعاقد
١٠-١٣-٤	إدارة العقود
١٠-١٣-٥	المرأة المديرة
١٠-١٣-٦	مسئولي الأمن أساسي
١٠-١٣-٧	مسئولي الأمن متقدم
١٠-١٣-٨	السلامة والصحة المهنية
١٠-١٣-٩	إدارة الجودة الشاملة
١٠-١٣-١٠	مهارات البحث وإعداد التقارير المتخصصة
١٠-١٣-١١	مراحل إعداد وترسية المناقصات
١٠-١٣-١٢	العلاقات العامة والإعلام
١٠-١٣-١٣	الإدارة لغير الإداريين
١٠-١٣-١٤	تنمية مهارات السكرتارية التنفيذية
١١	**الأفلام التدريبية** :
١١	**أفلام إنتاج بميك** :
١١-١	المسئولية
١١-٢	المصيدة
١١-٣	سالم البحر
١١-٤	التقديم والعرض
١١	**أفلام مترجمة** :
١١-٥	إستراتيجية التنمية الذاتية
١١-٦	المنافسة بالوقت (ج ١ _ الوصول إلي القمة)
١١-٧	المنافسة بالوقت (ج٢ _ ما وراء الكواليس)
١١-٨	المنافسة بالوقت (ج٣ _ التحدي المستمر)
١١-٩	معايير المفاضلة مقارنة بالآخرين

كود	البيان	كود	البيان
١٠-١١	معايير المفاضلة كعملية محورية	٢١-١١	إدارة التعلم
١١-١١	التفاوض	٢٢-١١	معايير المفاضلة لتحقيق التحسن المستمر
١٢-١١	كيف تقدم عروضا ناجحة ؟	٢٣-١١	دقائق الجودة
١٣-١١	علاقات خدمة العملاء	٢٤-١١	إستراتيجيات زيادة التقدير الذاتي
١٤-١١	ركائز التميز في خدمة العملاء	٢٥-١١	إعداد القوي البشرية لأداء الخدمة المتميزة
١٥-١١	التحسن المستمر	٢٦-١١	الاستماع إلي العميل
١٦-١١	أنماط البشر	٢٧-١١	الاحتفاظ بالعميل مدي الحياة
١٧-١١	دع الجودة تتحقق	٢٨-١١	الاستماع لشكاوي العملاء
١٨-١١	إدارة الصراع	٢٩-١١	أهمية رضاء العميل
١٩-١١	٥٠ طريقة للاحتفاظ بالعملاء	٣٠-١١	الاختلافات والفروق الفردية بين البشر
٢٠-١١	كفاءة المجموعات		

لمزيد من المعلومات يرجى الإتصال :

مركز الخبرات المهنية للإدارة

٢٣ شارع عامر - ميدان المساحة - الدقى - جمهورية مصر العربية

ص.ب : ٣٣٨ الأورمان رمز بريدي ١٢٦١٢

هاتف : ٣٣٦٧٩٦٠ - ٧٦١٠٣٩٨ + ٢٠٢

فاكس : ٧٦١٠٣١٧ - ٧٦١٠٣٩٨ + ٢٠٢

E-mail: pmec publication@egyfit.com.eg

كما يمكنكم الاتصال بـ د. عبد الرحمن توفيق

E-mail: artelzier@hotmail.com

كما يمكنكم زيارتنا على شبكة الإنترنت للإطلاع على كافة الأنشطة التدريبية التى تنفذها بميك على العنوان التالى :

Web Site: www.pmec.com.eg



لغـــــة واحـــــدة

تقييم الأداء الاستراتيچى

أداء العـامليـن وإرضـاء العمـــلاء

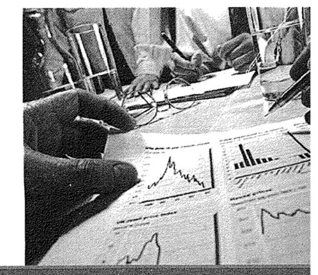
هذا الكتاب

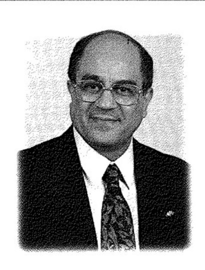
إن رفع تقييم الأداء إلى المستوى الاستراتيجى ؛ هو أمر بالغ الأهمية .. لأن ما يتم إخضاعه للتقييم بالطريقة الصحيحة يزداد احتمال أدائه بطريقة صحيحة.. ولذلك فإن العناصر الفريدة التى تتميز بها منشأتك هى التى ينبغى أن تكون محور تقييم الأداء الاستراتيجى .

هذا الكتاب يشرح الطريقة التى يمكن بها تحقيق ذلك ، من خلال تساؤلات رئيسية ، وتقارير حالة ، وقواعد إرشادية وضعها الخبراء والاستشاريون .

ويؤكد هؤلاء وهؤلاء ، أنه من الأمور الجوهرية أن يكون لديك هذا المستوى الاستراتيجى من التقييم لكل جانب من جوانب الأداء ذات الأهمية .. لأن هذا يعنى - من الناحية العملية - أن تبلغ الكمال من خلال تطبيقات الأداء السليم من المرة الأولى .. أو ما يُعرف بعبارة «صفرية العيوب» والطريق مفتوح أمامك لإثبات ذلك .

الناشـــــر





المشرف العلمى

لإصدارات بميك...

دكتور. عبد الرحمن توفيق

- دكتوراه فى إدارة الأعمال ١٩٨٥ م.
- مؤسس و رئيس مجلس إدارة بميك.
- عضو دائـم بالجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية البشرية منذ ١٩٨٢ م
- مؤلف موسو... البشرية (٥ أجزاء)
- كـاتـب بـ... جـريدة الأهرام.
- رئيس تحـ... مدة



01001047
تقييم الاداء الاستراتيجى ج٣

٢٣ شارع عامر - ميدان المساحة الدقى - جيزة - جمهورية مصر العربية   رمز بريدى ١٢٣١١   صندوق البريد: ٣٣٨ الأورمان
هاتف/فاكس: ٧٩٦٠ ٣٣٦ (٢٠٢) ● ٠٣٩٨ ٧٦١ (٢٠٢) ● ٠٣١٧ ٧٦١ (٢٠٢) البريد الإلكترونى pmec-publications@egyfit.com.eg
موقعنا على الإنترنت: www.pmec.com.eg